



TAMPEREEN
YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMISELLA KOHTI ITSEOHJAUTUVUUTTA

**Tapaustutkimus ulkoministeriön henkilöstöhallinnon mahdollisuuksista edistää
virkamiesten itseohjautuvuutta**

Hallintotiede
Pro Gradu -tutkielma
Huhtikuu 2018
Ohjaaja: Jari Stenvall

Miili Reponen

Tiivistelmä

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu; hallintotiede
Tekijä:	Reponen, Miili
Tutkielman nimi:	HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMISELLA KOHTI ITSEOHJAUTUVUUTTA Tapaustutkimus ulkoministeriön henkilöstöhallinnon mahdollisuuksista edistää virkamiesten itseohjautuvuutta
Pro gradu -tutkielma:	98 sivua, 6 liitesivua
Aika:	Huhtikuu 2018
Avainsanat:	Henkilöstövoimavarojen johtaminen, itseohjautuvuus, osaamisen johtaminen, organisaatiokulttuuri, työmotivaatio

Työelämä on murroksessa, ja työntekijöiltä vaaditaan yhä enemmän itseohjautuvaa otetta työn tekemiseen. Työn murroksen ja itseohjautuvuuden vaatimuksen taustalla vaikuttavat etenkin työnteon digitalisoituminen, automatisaatio sekä toimintaympäristön globalisoituminen ja kompleksisuus. Lisäksi työntekijöiden odotukset työtä kohtaan ovat muuttuneet. Itseohjautuvuudella tarkoitetaan tutkielmassa sekä yksilötason itseohjautuvuutta että organisaatiotason itseohjautuvuutta. Yksilötason itseohjautuvuudella tarkoitetaan yksilön henkilökohtaisia ominaisuuksia ja valmiuksia, ja organisaatiotason itseohjautuvuudella puolestaan tarkoitetaan organisaatiossa ylhäältä alaspäin annettavaa vastuuta ja mahdollisuutta itseohjautuvuuteen. Lyhyesti, itseohjautuvuus tarkoittaa kykyä ja halua työskennellä ilman jatkuvaa ulkopuolista kontrollia itsenäisesti ja oma-aloitteisesti.

Tutkielmassa selvitetään, kuinka henkilöstövoimavarojen johtamisella voidaan edistää itseohjautuvuutta. Itseohjautuvuus nähdään tutkielmassa henkilöstövoimavarana, jota tulisi johtaa. Tutkielma on kvalitatiivinen tapaustutkimus ulkoministeriöön ja erityisesti ulkoministeriön henkilöstöhallinnon yksikköön. Käytännössä haluttiin siis selvittää ulkoministeriön henkilöstöhallinnon mahdollisuuksia edistää itseohjautuvuutta. Tutkimusmetodinä käytettiin teemahaastatteluja, jonka jälkeen aineistoa analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Teemahaastattelut toteutettiin loppusyksystä 2017, ja niihin osallistui yhteensä yksitoista haastateltavaa ulkoministeriöstä eri osastoilta, yksiköistä sekä eri hierarkiatasoilta. Haastatteluja tehtiin sekä henkilöstöhallinnon sisällä että sen ulkopuolella.

Tutkielman teoreettinen viitekehys sisältää useamman teorian. Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen nähdään tutkielmassa ”kattoteorian”. Sen osa-alueista käsitellään tarkemmin osaamisen kehittämisen ja organisaatiokulttuurin teorioita, koska niillä uskotaan olevan vaikutusta itseohjautuvuuteen. Tutkielman olennaisimpia teorioita ovat lisäksi itseohjautuvuuden teoria ja siihen kytkeytyvä motivaation teoria.

Tutkielman haastatteluaineisto ja teoreettinen viitekehys tukivat hyvin toisiaan ja niiden perusteella tutkimustuloksina voidaan sanoa ensinnäkin, että itseohjautuvuus koetaan positiivisena ja hyödyllisenä ilmiönä ulkoministeriössä, mutta itseohjautuvuudella toivotaan olevan rajansa, jotta ulkopoliitiikan johdonmukaisuus voidaan varmistaa. Itseohjautuvuuden edistäminen vaatii ulkoministeriössä henkilöstövoimavarojen johtamiselta etenkin itseohjautuvuuden rajoitusten purkamista ja itseohjautuvuuden mahdollistaviin tekijöihin panostamista. Itseohjautuvuuden rajoitukset liittyivät ulkoministeriössä useimmiten organisaatiotason itseohjautuvuuteen. Itseohjautuvuuden edistämisen tulisi perustua jo strategiaan, ja ulkoministeriössä tulisi omaksua osaamisen johtamisen kulttuuri. Itseohjautuvuutta voidaan edistää myös kehittämällä organisaatiokulttuuria HR-toimintatapojen avulla. Lyhyellä tähtämellä henkilöstöhallinnossa voidaan edistää itseohjautuvuutta henkilöstösuunnittelulla ja työnkierrolla, sekä pitkällä tähtämellä henkilöstöhallinnossa voidaan edistää itseohjautuvuutta omaksumalla osaamisen johtamisen toimintatavat sekä organisaatiokulttuuria kehittämällä.

Sisällys

1 Johdanto.....	1
2 Tutkielman lähtökohtia.....	3
3 Teoria.....	7
3.1 Ydinkäsitteet.....	7
3.1.1 Henkilöstövoimavarojen johtaminen.....	7
3.1.2 Itseohjautuvuus.....	10
3.1.3 Osaaminen.....	13
3.2 Teoriaviitekehys.....	17
3.2.1 Strateginen HRM.....	18
3.2.2 Osaamisen kehittäminen.....	23
3.2.3 Organisaatiokulttuuri.....	32
3.2.4 Itseohjautuvuuden teoria.....	36
3.2.5 Työmotivaatio.....	39
4 Empiria.....	45
4.1 Ulkoministeriö ja henkilöstöhallinto.....	45
4.2 Teemahaastattelut.....	47
4.3 Aineiston analyysi.....	50
4.4 Aineiston kuvaus ja tulkinta haastatteluteemoittain.....	52
4.4.1 Mitä itseohjautuvuudella tarkoitetaan?.....	53
4.4.2 Miten itseohjautuvuus koetaan?.....	54
4.4.3 Organisaatiokulttuurin vaikutus itseohjautuvuuteen.....	56
4.4.4 Osaamisen ja yksilön ominaisuuksien vaikutus itseohjautuvuuteen.....	62
4.4.5 Työmotivaation ilmeneminen ulkoministeriössä.....	64
5 Tulokset.....	68
5.1 Itseohjautuvuus koetaan positiivisena ja hyödyllisenä ilmiönä.....	68
5.2 Itseohjautuvuuden edellytykset ja rajoitukset.....	69
5.2.1 Luottamus.....	72
5.2.2 Viestintä.....	73
5.2.3 Käytäntö.....	75
5.2.4 Konservatiivisuudesta avoimuuteen ja oppimaan oppimiseen.....	75
5.2.5 Johtaminen.....	76
5.2.6 Sosiaaliset taidot.....	78
5.2.7 Tasavertaisuus.....	78
5.2.8 Kokonaisuuden tuntemus.....	79
5.3 Itseohjautuvuuden edistäminen henkilöstövoimavarojen johtamisella.....	80

5.4 Yhteenveto ja johtopäätökset.....	83
6 Pohdinta.....	88
6.1 Itseohjautuvuuden kritiikki.....	88
6.2. Tutkielman arvo ja luotettavuus	89
6.3 Jatkotutkimusehdotuksia	92
Lähteet	94
Liitteet	99
Liite 1 Henkilöstöhallinnon haastattelurunko: Itseohjautuvuuden edistäminen.....	99
Liite 2 Virkamiesten haastattelurunko: Itseohjautuvuus työssä	101
Liite 3 Esimiesasemassa olevien haastattelurunko: Itseohjautuvuus työssä.....	103

Taulukko- ja kuvioluettelo

Kuvio 1. Osaamispyramidi (Mukaillen Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 22-24)	s.15
Kuvio 2. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	s.18
Kuvio 3. Osaamisen johtamisen kokonaismalli (Mukailtu mallista Tuomi ja Sumkin 2012.)	s.25
Kuvio 4. Organisaation osaamisen johtamisen keskeiset elementit (Mukailtu mallista Viitala 2006, 15.)	s.25
Kuvio 5. Osaamisen johtamisen järjestelmä (Mukaillen Viitala 2006, 229.)	s.28
Kuvio 6. Itseohjautuvuuden teoria työpaikalla (Mukailtu Deci, Olafsen & Ryan 2017, 23.)	s.38
Kuvio 7. Ulkoministeriön organisaatiokaavio	s.45
Kuvio 8. Aineiston analyysi prosessina	s.52
Kuvio 9. Toimivan itseohjautuvuuden ainekset ulkoministeriössä	s.85
Kuvio 10. Itseohjautuvuutta estävät ainekset ulkoministeriössä	s.86
Kuvio 11. Itseohjautuvuuden edistäminen ulkoministeriössä henkilöstövoimavarojen johtamisella	s.87
Taulukko 1. Itseohjautuvuutta edistävät tekijät	s.67
Taulukko 2. Itseohjautuvuutta rajoittavat tekijät	s.67
Taulukko 3. Aineiston analyysin synteesi	s.70

1 Johdanto

Itseohjautuvuus on ajankohtainen ilmiö työelämän sopeutuessa esimerkiksi kiihtyvään digitalisaatioon ja globalisaatioon. Työelämäkeskusteluissa puhutaankin työn murroksesta, jonka yhtenä seurauksena on lisääntynyt itseohjautuvuuden vaatimus ja tarve. Itseohjautuvuudesta käydään paljon keskustelua tieteellisen tutkimuksen lisäksi myös epävirallisemmilla kanavilla, kuten blogeissa ja uutisissa, mikä osoittaa aiheen olevan tällä hetkellä hyvin pinnalla (Ks. esim. Janhonen 2017; Salmi 2018; Savaspuro 2018; Vainio 2018). Itseohjautuvuudella on tarkoitettu työelämäkeskustelussa työntekijän kykyä toimia ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta, eli kykyä johtaa itse itseään. Savaspuro tarkoittaa itseohjautuvuudella oman työn sisällön johtamista, työtavan ja -paikan johtamista itsenäisesti sekä itsenäisten päätösten tekemistä mahdollisimman pitkälle. Työ on varmasti monelle yksilölle iso osa omaa identiteettiä, joten myös työstä voi haluta tehdä oman näköisensä. Itseohjautuvuuden hyödyksi blogikirjoituksissa mainitaan se, että esimiesten aikaa vapautuu hallinnollisista tehtävistä, mikäli työntekijät saavat mahdollisuuden tehdä töitä itsenäisesti. Päätösvallan ja johtajavastuun jakamisella työstä on mahdollista tehdä miellyttävämpää kaikille osapuolille, ja esimerkiksi työntekijöiden motivaatio on parantunut itseohjautuvuuden myötä. Itseohjautuvuuden eduksi voidaan lukea myös työn sujuvoittuminen ja nopeutuminen. Useat menestyneet ja kansainvälisetkin yritykset, kuten Spotify, Facebook, Futurice ja Vincit, toimivat itseohjautuvuuden periaatteella, joten itseohjautuvuudessa on oltava jotakin perää. (Janhonen 2017; Savaspuro 2018.)

Martela ja Jarenko (2017, 32) luettelevat erilaisia muutosvoimia, jotka lisäävät itseohjautuvan työskentelytavan tarvetta useilla aloilla. Näitä muutosvoimia ovat heidän mukaan esimerkiksi työn luonteen muutos, automatisaatio, globalisaatio, kompleksisuuden lisääntyminen sekä toimintaympäristön muutosnopeuden kasvaminen. Savaspuro (2018) esittää muutosvoimaksi myös sen, että työntekijöistä on tullut vaativampia eli heidän odotuksensa työnantajaa kohtaan ovat muuttuneet. Tänä päivänä halutaan kenties enemmän johtamista kulttuuri ja ihmiset edellä, eikä niinkään raha ja talous edellä. Muutosvoimana Savaspuro näkee myös sen, että itseohjautuvuuteen liitetään positiivisia mielikuvia, ja itseohjautuvuutta pidetään ideaalisena työskentelyn ja organisoitumisen tapana ja muotona.

Tutkielman tarkoitus on pohtia itseohjautuvuutta henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta. Itseohjautuvuus nähdään tutkielmassa henkilöstövoimavarana, jota tulisi johtaa ja edistää. Tutkielman kohdeorganisaationa on ulkoministeriö ja erityisesti ulkoministeriön henkilöstöhallinto. Tutkielman tuloksina saadaan vastaus siihen, miten itseohjautuvuus koetaan ulkoministeriössä, miten se ilmenee ulkoministeriössä sekä kuinka henkilöstövoimavarojen johtamisella voidaan edistää itseohjautuvuutta.

Tutkielman rakennetta on tarpeen avata, jotta tutkielman kokonaisuus hahmottuu paremmin. Johdannon jälkeen luvussa kaksi avataan tutkielman lähtökohtia ja perustellaan tutkielman tärkeys ja merkitys. Lisäksi tutkielman aihetta pohditaan lyhyesti aiemman tutkimuksen kannalta ja esitetään tutkimuskysymykset. Luku kolme kattaa kokonaisuudessaan tutkielman teorian. Ensin esitellään tutkielman kannalta kolme tärkeintä käsitettä, henkilöstövoimavarojen johtaminen, itseohjautuvuus ja osaaminen, jonka jälkeen siirrytään varsinaiseen teoriaviitekehykseen alaluvussa 3.2. Teorialuvun jälkeen siirrytään tutkielman empiiriseen osioon lukuun neljä. Luvussa neljä esitellään tarkemmin tutkielman kohdeorganisaatio, raportoidaan aineiston keräämisen ja analyysin tapa sekä kuvaillaan ja tulkitaan aineistoa haastatteluteemoittain. Toiseksi viimeisessä luvussa käsitellään tutkielman tuloksia ja saadaan vastaus tutkimuskysymyksiin. Tulos-luvusta löytyy myös useampi havainnollistava kuvio tutkielman tuloksista. Viimeisessä luvussa pohditaan itseohjautuvuutta kriittisesti, keskustellaan tutkielman luotettavuudesta sekä pohditaan tutkielman aihetta laajemmin ja esitellään mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

2 Tutkielman lähtökohtia

Ulkoministeriön henkilöstöhallinnon yksikön toiveiden ja tarpeiden pohjalta sekä tutkijan oman kiinnostuksen perusteella tutkielmassa lähdettiin selvittämään ulkoministeriön henkilöstöhallinnon roolia virkamiesten itseohjautuvuutta edistettäessä. Itseohjautuvuutta ei ole tutkittu paljon julkisella sektorilla, mikä vahvisti tutkielman tarpeellisuutta. Itseohjautuvuus on lisäksi hyvin ajankohtainen teema esimerkiksi hallituksen tulevaisuusselonteon vuoksi. Tutkielmaa kantavia teemoja ovat *henkilöstövoimavarojen johtaminen (HRM), itseohjautuvuus, osaamisen kehittäminen, organisaatiokulttuuri* sekä *työmotivaatio*.

Tutkimuskysymyksiä on yhteensä kolme:

1. Kuinka henkilöstövoimavarojen johtamisella voidaan edistää itseohjautuvuutta?
2. Miten itseohjautuvuus koetaan ulkoministeriössä?
3. Miten itseohjautuvuus ilmenee ulkoministeriössä?

Ensimmäinen tutkimuskysymys on tutkielman pääkysymys, ja kaksi jälkimmäistä kysymystä tukevat pääkysymystä. Toisin sanoen perusteellinen päätutkimuskysymykseen vastaaminen vaatii vastausta ensin kahteen jälkimmäiseen kysymykseen. Tutkielmassa ajatellaan lähtökohtaisesti itseohjautuvuuden olevan tavoiteltava työskentelytapa, jota kohti pyritään. Sen takia tutkielmassa pohditaan, miten itseohjautuvuutta voitaisiin edistää. Tutkielman käytännön tavoitteena on antaa ulkoministeriön henkilöstöhallinnolle mahdollisia työkaluja, joilla voidaan edistää virkamiesten itseohjautuvuutta. Jotta itseohjautuvuutta voidaan edistää, on ensin selvitettävä, miten itseohjautuvuus koetaan, eli onko sen tavoittelemisen ylipäättään tavoittelemisen arvoista? Lisäksi ennen kuin itseohjautuvuutta voidaan edistää henkilöstövoimavarojen johtamisella, tulee selvittää nykytilanne itseohjautuvuudesta eli kuinka se ilmenee ulkoministeriössä. Tutkielman teoreettinen tavoite on luoda uutta näkökulmaa itseohjautuvuuden keskusteluun yhdistämällä siihen henkilöstövoimavarojen johtamisen keskustelua. Tutkielman tavoitteena on myös lisätä itseohjautuvuuden tutkimusta julkiselta sektorilta, jota ei entuudestaan vielä paljoa löydy. Tutkielman näkökulmana ovat erityisesti henkilöstöhallinnon johdon ja asiantuntijoiden mahdollisuudet vaikuttaa itseohjautuvuuteen ulkoministeriössä, johon ensimmäinen tutkimuskysymys antaa

vastauksen. Tutkielmassa on otettava kuitenkin huomioon myös kaikkien muiden ulkoministeriön virkamiesten näkökulmat (tutkimuskysymykset 2 & 3), jotta itseohjautuvuutta voidaan edistää.

Tutkielman taustalla vaikuttavat Suomen hallituksen toimintasuunnitelman 2017-2019 kärkihankkeet, joiden tavoitteita ovat esimerkiksi Suomen talouden kestävä kasvu sekä työllisyyden parantaminen. Tutkielman kannalta oleellisia toimintasuunnitelman ja kärkihankkeiden painopistealueita ovat ”Työllisyys ja kilpailukyky” sekä ”Osaaminen, kasvu ja työllisyys”. (Valtioneuvoston kanslia, 2017.) Tutkielman taustalla vaikuttaa myös erityisesti hallituksen tulevaisuusselonteko, jonka teemana on työn murros ja suomalaisen työn tulevaisuus. Hallitus antaa eduskunnalle kerran vaalikaudessa pitkälle aikavälille tähtäävän tulevaisuusselonteon. Juha Sipilän hallituksen tulevaisuusselonteon ensimmäinen osa valmistui 2017, ja sen aihe on ”Jaettu ymmärrys työn murroksesta”. Ensimmäinen osa käsittelee työn tulevaisuutta ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi selonteossa käsitellään sitä, millainen merkitys muutoksilla on Suomelle. Aikajänteenä selonteossa on noin 20 vuotta. Tulevaisuusselonteon toisen osan tarkoitus on valmistua vuonna 2018, ja se tarjoaisi ratkaisuja siihen, miten Suomessa voidaan menestyä tulevaisuuden työelämässä. (Valtioneuvoston kanslia 2017.)

Oksasen (2017) kirjoittaman tulevaisuusselonteon mukaan *tulevaisuudessa työ on enemmässä määrin itseohjautuvaa, työyhteisöt itseorganisoituvia, ja työ vaatii työntekijältä itsensä johtamista*. Myös Valtiovarainministeriön, Valtiokonttorin, Senaatti-kiinteistön ja Valtorin yhteistyöhanke Työ 2.0 kartoittaa sitä, mitä työelämä tulevaisuudessa on. Hankkeen mukaan digitalisaatio tulee muuttamaan tapoja tehdä työtä, eikä työ ole enää paikka, mihin mennään, vaan se, mitä tehdään. (Valtiovarainministeriö 2017.) Itseohjautuva työskentelytapa tulee lisääntymään tulevaisuudessa yhä enemmän jokaisessa organisaatiossa, mikä vaatii henkilöstöltä uuden työskentelytavan oppimista, jotta sekä yksilöt että organisaatiot menestyisivät ja saavuttaisivat tavoitteensa. Työelämän murroksen taustalla vaikuttaa siis digitalisoituminen. Digitaalisen governancen mukaan organisaatiot ovat hyvin riippuvaisia teknologiasta, ja teknologia vaikuttaa hallinnan järjestelyihin. Teknologian lisääntyminen ja kehittyminen johtavat toimintatapojen ja käytöksen muutoksiin. Digitaalisuudessa on potentiaalia integroituun, ketterään ja holistiseen hallintoon, joka on myös avoin, läpinäkyvä ja yksinkertaisempi. (Dunleavy, Margetts, Bastow & Tinkler 2006.) Työelämän murrosta kuvaa hyvin myös Viitalan (2006, 111) kuvailema tilanne, jonka mukaan rutiinit työssä ovat vähentyneet ja siirtyneet automaattisen tietojenkäsittelyn varaan. Rutiinien sijaan edellytykset korkealle tietoisuuden

tasolle sekä älyllistä säätelyä vaativat työtehtävät ovat lisääntyneet, koska työtilanteet ovat usein muuttuneet luoviksi ongelmanratkaisuprosesseiksi, jolloin työntekijöiltä vaaditaan yhä useammin kykyä hyödyntää teoreettista tietoa.

Tutkielman taustalla vaikuttaa osaksi myös ulkoministeriön henkilöstöstrategia. Ulkoministeriön henkilöstöstrategialla 2015–2020 on viisi tavoitetta (Ulkoasiainministeriön julkaisut 9.12.2015):

- ”1. Ohjaamme henkilövoimavarat entistä joustavammin tärkeimpiin kohteisiin.
2. Kehitämme ministeriön palkkausjärjestelmää.
3. Toteutamme hyvän johtajuuden periaatteita entistä tasaisemmin ja paremmin koko organisaatiossa.
4. Vahvistamme työhyvinvoinnin yhteyttä henkilöstön kehittämiseen.
5. Kehitämme edustustojen toimintaa työnantajana.”

Strategian tavoitteista oleellisin tutkielman kannalta on 4.kohta ”Vahvistamme työhyvinvoinnin yhteyttä henkilöstön kehittämiseen”. Toimenpiteet tämän kohdan saavuttamiseksi liittyvät osaamisen kehittämiseen ja johdon määrittelemiin osaamisen kehittämisen painopisteisiin. Tavoitteena tarkemmin on ”osaamisen kehittäminen johdetusti ja kyky reagoida nopeasti muutosten aiheuttamiin osaamistarpeisiin.” Tulevaisuusselonteon mukaan työskentely on yhä enemmässä määrin itseohjautuvaa tulevaisuudessa, minkä vuoksi itseohjautuvuus voidaankin nähdä osaamistarpeena, jota tulisi ulkoministeriössä kehittää johdetusti, ja mihin tulisi reagoida. Tutkielman tavoitteena on antaa henkilöstöhallinnolle työkaluja edistää itseohjautuvuutta, ja henkilöstöstrategia onkin mahdollisesti yksi näistä työkaluista.

Itseohjautuvuuteen liittyen tutkimusta on tehty paljon sen lähikäsitteistä ja -teemoista, kuten osallistavasta päätöksenteosta, johtajuuden vaihtoehdoista, itsejohtajuudesta, sisäisestä motivaatiosta, työn muotoilusta, demokraattisesta johtajuustyylistä sekä itsekontrollista. Tieteellinen keskustelu on jakaantunut yksilön itseohjautuvuuteen, ryhmän itseohjautuvuuteen sekä näiden molempien tasojen johtamiseen. (Liden & Tewskbury 1995, 388.) Itseohjautuvuus nousi esille liike-elämän maailmassa 1980-luvun loppupuolella. Syynä tähän voidaan nähdä organisaatioiden tarve reagoida yhä paremmin markkinoihin sekä tehokkuuden lisäämisen paine. Lisäksi nähtiin tarve työntekijöiden keskinäiselle yhteistyölle sekä tarve saada johto keskittymään enemmän strategiseen työhön. Itseohjautuvuudella pyrittiin kilpailukyvyn parantamiseen, resursseihin keskittymiseen sekä

hyvin koulutetun työvoiman mieltymysten tyydyttämiseen. (Clutterbuck 1994, 20-21; Wilkinson 1998.) Itseohjautuvuuden tutkimusta julkiselta sektorilta ei löydy yhtä paljon kuin yksityisen sektorin puolelta, mikä voidaan lukea tämän tutkielman hyödyksi ja uutuusarvoksi.

Henkilöstövoimavarojen johtamisella (eng. Human Resource Management, HRM) on suora mahdollisuus vaikuttaa henkilöstöön muutostilanteissa. HR-johdolla on mahdollisuus esimerkiksi kouluttaa henkilöstöä uuden tilanteen tarpeiden mukaisesti, tarjota asiantuntijuutta henkilöstöä koskevissa asioissa tai muuttaa toimintojaan taktisesti strategian tarpeiden mukaan. HRM:llä voi olla hyvinkin strateginen rooli muutostilanteessa. (Scott-Jackson & Mayo 2016, 9.) Tällaisena muutostilanteena voidaan nähdä tämän hetken työn murroksen muutostilanne. HRM:llä saattaa siis olla tärkeä rooli itseohjautuvuuden edistämisessä, joka on yksi työn murroksen seurauksista. Itseohjautuvuuden voidaan ajatella olla henkilöstövoimavara, jota tulisi johtaa. Henkilöstö voidaan nähdä yhtenä organisaation tärkeimpänä resurssina, minkä vuoksi siihen tulisi ehdottomasti panostaa. Lisäksi tämän päivän työelämä vaatii työntekijältä jatkuvaa oman osaamisen uudistamista, mikäli haluaa menestyä, kehittyä ja viihtyä työurallaan (Viitala 2013). Toisin sanoen tämän päivän työelämä vaatii työntekijältä itseohjautuvuutta yhä useammin.

3 Teoria

3.1 Ydinkäsitteet

Tutkielman ydinkäsitteet ovat henkilöstövoimavarojen johtaminen (HRM), itseohjautuvuus sekä osaaminen. Seuraavaksi määritellään jokainen käsite erikseen, mutta ennen sitä on tarpeen avata myös käsitteiden välisiä yhteyksiä. Tutkielmassa ajatellaan itseohjautuvuuden olevan henkilöstövoimavara, jota tulisi johtaa. Henkilöstövoimavarojen johtamista määritellessä käykin ilmi, ettei henkilöstövoimavarat tarkoita ainoastaan ihmisiä työpaikalla, vaan näiden ihmisten ja ryhmien ominaisuuksia, kyvykkyyksiä, asenteita ja osaamista. Itseohjautuvuus nähdään siis tällaisena ihmisten ja ryhmien ominaisuutena, kyvykkyytenä, asenteena ja osaamisena, minkä vuoksi myös osaaminen on tutkielman ydinkäsitteiden joukossa. Osaaminen on laaja käsite, jolle ei ole massaa yhtä ja oikeaa määritelmää, kuten pian huomataan, mutta erään määritelmän mukaan osaaminen voidaan määritellä aineettomaksi, henkiseksi ja inhimilliseksi pääomaksi, joihin luokkiin itseohjautuvuus voidaan asettaa. HRM ja osaaminen liittyvät toisiinsa siten, että osaamisen kehittäminen on yksi henkilöstövoimavarojen johtamisen funktioista.

3.1.1 Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Human Resource Management eli HRM tarkoittaa suomeksi henkilöstöresurssien tai henkilöstövoimavarojen johtamista. Henkilöstövoimavarat tarkoittavat työvoimaa, joka on tärkeä voimavara, koska ilman työvoimaa rahalla ja laitteilla ei organisaatioissa tehdä mitään. Työvoimaa tarvitaan siis hyödyntämään ja käyttämään organisaation rahaa ja laitteita. Näin ollen *organisaation kasvu ja menestys riippuvat siellä työskentelevistä ihmisistä*. Henkilöstövoimavarojen johtaminen voidaankin nähdä tärkeimmäksi organisaation toiminnaksi. (Chaudhuri 2010, 5–6.) HRM koostuu useammasta henkilöstöprosessista, joihin liittyy monia muita käsitteitä. Olennaisia henkilöstöprosesseja ovatkin henkilöstösuunnittelu, henkilöstönhankinta ja rekrytointi, perehdyttäminen, työsuhteasioiden hoitaminen, palkitseminen, henkilöstön kehittäminen, työhyvinvoinnista huolehtiminen, henkilöstövähennysten hoitaminen, ihmisten johtamisen tukeminen, suorituskyvyn arviointi, motivaation kehittäminen, työlaissäädännön tulkitseminen sekä ylennykset ja uraluokitukset. (Ferris, Rosen & Barnum 1995; Molander 1989; Viitala 2006, 233; Chanda & Shen 2009, 147–237; Darwish 2013, 36.)

HRM:ään liittyy läheisesti HR:n käsite, joka on myös tarpeen määritellä HRM:stä puhuttaessa. Suomennettuna HR (eng. Human Resource) tarkoittaa siis henkilöstöresursseja tai henkilöstövoimavaroja. Scott-Jackson ja Mayo (2016, 7) määrittelevät HR:n organisaatiossa työskentelevien yksilöiden tai ryhmien kyvykkyyksiksi tai potentiaaleiksi. Näin ollen HR voi tarkoittaa esimerkiksi luovuutta tai tiimityöskentelyä. He varoittavat sekoittamasta HR-käsitettä pelkästään henkilöiksi tai ihmisiksi. Henkilökunta ei näin ollen ole sama asia kuin HR. HRM eli HR:n johtaminen on tämän perusteella henkilöstöresurssien luomista, hyödyntämistä, kehittämistä sekä säilyttämistä (Scott-Jackson & Mayo 2016, 7). HRM tunnistaa siis työntekijät organisaation resursseiksi (Chanda & Shen 2009, 5). Viitala (2006, 230) määrittelee HRM:n toimenpiteiksi, joita tarvitaan henkilöstövoimavarojen määrän säätelyyn, tarvittavan osaamisen varmistamiseen ja henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation hoitamiseen. HRM:n toiminta perustuu henkilöstöstrategiaan. Baluch ja McCandless (2012, 5; Ks. Boselie 2009, 92) määrittelevät HRM:n sellaisten päätösten johtamiseksi, jotka liittyvät työsuhteen toimintatapoihin ja käytäntöihin ja joilla tavoitellaan yksilöiden, organisaatioiden ja yhteisön tavoitteita.

Chanda ja Shen (2009, 3–4) ja Weiss (2012, 53–54) käsittelevät HR-käsitettä laajemmin koko organisaation arvonaluonnin ja tuloksen kannalta. Weissin mukaan HR-työ on merkittävässä asemassa koko organisaation strategian toteutumisen kannalta. Myös Landen, Blustone ja Lawler (1995, 378) ovat samoilla linjoilla, ja heidän mukaan HRM voi lisätä ja parantaa organisaatiossa esimerkiksi laatua, asiakastyytyväisyyttä, moraalaa, työelämän laatua, tyytyväisyyttä, mainetta, kannattavuutta sekä yhteiskunnallista vastuuta. Weissin (2012, 53–54) mukaan HR-työllä on kolme osa-aluetta:

1. Ihmisten kyvykkyudet: henkilöstön kykyjen etsiminen, ylläpitäminen ja kehittäminen.
2. Organisaation kyvykkyudet: henkilöstön työstä aiheutuvat arvonaluonnit ulkoiselle asiakkaalle.
3. Mahdollinen HR:n arvonaluonti: tärkeimpien voimavarojen säilyttäminen organisaation toiminnan ja riskin kannalta. Mikäli HR-ammattilaiset onnistuvat luomaan arvoa, organisaatiolla on hyvät mahdollisuudet toimia strategian mukaisesti.

HRM nousi esille viime vuosisadan aikana, ja se voidaan nähdä yhtenä tärkeimpänä organisaatitieteen ilmiönä. HRM sai alkunsa teollistumisesta, jolloin ymmärrettiin työsuhteen

merkitys ja käsite. Sen jälkeen esille nousivat tieteellinen johtaminen, työhyvinvointi sekä teollisuuden psykologia ensimmäisen maailmansodan aikoihin. Tämän jälkeen voidaan nähdä syntyneen HRM:n ammatti ja tiede tutkimaan työsuhteen ongelmia. Tähän päivään tullessa voidaan huomata näkökulman muutos, jossa HRM on tullut strategian rinnalle. Työntekijät voidaan siis nähdä strategisina voimavaroina, joita voidaan johtaa tehokkaasti. (Dulebohn, Ferris & Stodd 1995, 18–38.)

Henkilöstöressurssien johtaminen voidaan jakaa niin sanotusti kovaan ja pehmeään johtamiseen. Kovalla johtamisella tarkoitetaan strategista ja taloudellista johtamista tulostavoitteineen sekä mittaamista ja arviointia. Kovassa johtamisessa fokus on organisaation strategiassa, systeemissä ja rakenteessa. Pehmeä johtaminen puolestaan keskittyy henkilöstön johtamiseen sitouttamisen kautta. Siinä fokus on enemmän henkilöstössä, osaamisessa sekä alaisten tavoitteissa. Organisaatioissa ei kuitenkaan aina toteuteta puhtaasti jompaakumpaa HR-johtamistapaa, vaan toimintatavat ovat usein sekoitus molempia. (Truss, Gratton, Hope-Hailey, McGovern & Stiles 1997, 53–54; Chaudhuri 2010, 94.) Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2000, 36) ovat määritelleet kovan HRM:n suuntauksen strategia-ajatteluun perustuvaksi ja pehmeän HRM:n transformatiiviseksi johtamiseksi, joka tukee muutosta sekä yksilön kehittämistä. Transformatiivisen johtamisen vastakohta on transaktionaalinen johtaminen, jonka fokus on enemmän palkitsemisessa, normien korostamisessa sekä työntekijöiden käyttäytymisen säätelemisessä (Deci, Olafsen, Ryan 2017, 31). Tässä tutkielmassa painottuu enemmän pehmeä HR-johtaminen: osaamisen kehittäminen, organisaatiokulttuurin kehittäminen, itseohjautuvuuden edistäminen sekä työmotivaation parantaminen. Pehmeän HRM:n painottuminen tulee kuitenkin ottaa huomioon jo strategiavaiheessa strategiaa suunnitellessa.

Tässä tutkielmassa HRM-käsitteellä tarkoitetaan Scott-Jacksonin ja Mayon (2016, 7) hyvin tiivistämää määritelmää, jonka mukaan *HRM on henkilöstöressurssien luomista, hyödyntämistä, kehittämistä sekä säilyttämistä*. Henkilöstöressursseilla ei tarkoiteta ainoastaan ihmisiä, vaan niillä tarkoitetaan enemmänkin *ihmisten ja ryhmien ominaisuuksia, kyvykkyyskä, asenteita ja osaamista*. Tämä määritelmä kattaa hyvin myös muiden tutkijoiden muodostamat määritelmät, jonka vuoksi siihen päädyttiin.

3.1.2 Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuudelle on olemassa useita erilaisia termejä ja sitä lähellä olevia käsitteitä on paljon; esimerkiksi itsejohtajuus, valtuuttaminen ja osallistaminen. Deci, Connell ja Ryan (1989, 580) toteavat lyhyesti, että itseohjautuvuus tarkoittaa kokemusta valinnanvapaudesta omassa toiminnassaan. Martela ja Jarenko (2017, 12) ovat tiivistäneet itseohjautuvuuden henkilön kyvyksi toimia omaehtoisesti ilman ulkoista kontrollia. He toteavat myös, että yksilön on tällöin oltava myös itsemotivoitunut, eli hänellä on oltava halua toimia oma-aloitteisesti ja omaehtoisesti. Toiseksi yksilöllä on oltava päämäärä selvillä eli se, mitä tavoitetta hän tavoittelee. Kolmanneksi yksilöllä on oltava tarvittava osaaminen toimiakseen itseohjautuvasti. Martela ja Jarenko (2017, 12) erottavat toisistaan lisäksi itseohjautuvuuden, joka on yksilön ominaisuus, sekä itseorganisoidumisen, joka on ryhmän ominaisuus. Liden ja Tewksbury (1995, 387) määrittelevät itseohjautuvuuden siten, että se on työntekijän kontrollin määrä työasioista päätettäessä verrattuna muodollisen johtajan käyttämään valtaan ja kontrolliin. Heidän mukaansa itseohjautuvuuden määrä voi myös vaihdella eri tasoilla, eikä se ole jakautunut vain matalaan tai korkeaan itseohjautuvuuden tasoon.

Thomasin ja Velthousen (1990, 668) mukaan yksilö saa tyydytystä ja positiivisia kokemuksia tehtävistään ja työstään, jos hän tekee töitä itseohjautuvasti, mikä tarkoittaa, että hänelle on annettu tarpeeksi valtaa. Thomas ja Velthouse (1990, 671-673) yhdistävät sisäisen motivaation ja itseohjautuvuuden toisiinsa, ja he määrittelevät neljä osa-aluetta, jotka ovat tärkeitä itseohjautuvuudelle, ja osaltaan lisäävät motivaatiota. Ensimmäinen osa-alue on *Valinnanvapaus*, toinen *Kompetenssi*, kolmas *Merkityksellisyys* ja neljäs *Vaikutus*. Valinnanvapaudella tarkoitetaan tunnetta henkilökohtaisesta vallasta tai kontrollista omassa työssään. Valinnanvapaus liittyy läheisesti myös osallistavaan päätöksentekoon ja autonomiaan. (Liden & Tewksbury 1995, 387, 389; ks. Greenberger & Strasser 1991.) Kompetenssilla tarkoitetaan taitoja ja tietoa sekä tunnetta siitä, että kykenee suorittamaan jonkin tehtävän menestyksekkäästi (Bandura 1982, 134). Merkityksellisyys tarkoittaa tunnetta ja käsitystä siitä, että omalla työllä tai toiminnalla on arvoa eli merkitystä itselle tai toisille (Hackman & Oldham 1976, 255-258). Vaikutuksella tarkoitetaan puolestaan sitä, että yksilöllä on vaikutusvaltaa organisaationsa päätöksiin tai toimintatapoihin (Rotter 1966, 24-25). Tiivistettynä voidaan sanoa, että itseohjautuvuuden ytimessä on mahdollisuus vaikutusvaltaan, ja sen myötä mahdollisuus tehdä merkittäviä päätöksiä. Näin ollen yksilöiden tulisi tuntea merkityksellisyyttä työssään sekä kokea, että voivat vaikuttaa muihin ihmisiin joko organisaation sisällä tai sen ulkopuolella. Yksilöillä on kuitenkin oltava riittävästi itseluottamusta ja varmuutta

omassa työssään eli riittävät tiedot ja taidot työtehtävien loppuunsaattamiseksi onnistuneesti. Yksilöt tarvitsevatkin koulutusta taitojen ja tietojen hankkimiseksi ennen kuin ryhtyvät painimaan haastavimpien päätösten tai tehtävien parissa. (Liden & Tewksbury 1995, 392.)

Clutterbuck (1994, 13) on koonnut useampia eri määritelmiä itseohjautuvuudelle; vallan jakamista niille, jotka tarvitsevat sitä eniten saadakseen työnsä tehdyksi, päätöksenteon vastuun delegointia mahdollisimman alas, vallan siirtämistä hallitusti johdolta työntekijöille tai sellaisen työyhteisön luomista, jossa ihmiset voivat käyttää taitojaan mahdollisimman laajasti yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Clutterbuck (1994, 18–19) on myös kirjoittanut siitä, mitä itseohjautuvuus ei ole, mikä on hyödyllinen näkökulma tarkastella itseohjautuvuuden käsitettä. Itseohjautuvuus ei siis ole pelkästään delegointia, koska delegointi on lähtöisin johtajasta, kun taas itseohjautuvuuden voidaan ajatella olevan lähtöisin työntekijästä. Itseohjautuvuus ei myöskään ole yksin ja ainoastaan vastuuta, koska kaikilla työntekijöillä ei välttämättä ole kykyä ottaa vastuuta tiettyä määrää enempää. Itseohjautuvuus ei myöskään ole vain kuluja leikkaava toimenpide, vaan sen tarkoitus on kehittää esimerkiksi liiketoimintaa.

Wilkinson (1998, 47–49) on luokitellut itseohjautuvuuden viiteen kategoriaan: tiedon jakaminen, alhaalta päin nouseva ongelmanratkaisu, tehtäväkohtainen autonomia, asenteen kehittäminen sekä itsensä johtaminen. Tiedon jakamisella tarkoitetaan johdon kommunikointia työntekijöille, jolloin työntekijät ymmärtävät paremmin organisaatiossa tehtyjä päätöksiä ja ovat enemmän sitoutuneita työhönsä ja organisaation toimintaan. Tärkeää olisi nimenomaan suora johdolta tuleva kommunikaatio ilman välikäsiä, koska se luo työntekijöille tunnetta siitä, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon alhaalta päin nousevalla kommunikaatiolla. Alhaalta päin nousevalla ongelmanratkaisulla voidaan tarkoittaa esimerkiksi tiedonjakoa johdolle ongelmista, jolloin johdon tehtäväksi jää ongelman ratkaiseminen. Ideana on siis kehityskohteiden etsiminen ja huomaaminen työntekijöiden toimesta. Tehtäväkohtaisella autonomialla voidaan tarkoittaa esimerkiksi tarkastajien poistamista tai vähentämistä sekä työrakenteen uudistamista itseään johtaviin tiimeihin, jotka päättävät itse toiminnastaan ja normeista, jotka niitä säätelevät. Autonomiset tiimit voivat helpottaa kommunikaatiota ja muutoksen hyväksymistä, vähentää tiukan valvonnan tai ulkoisen kontrollin tarvetta. Asenteen kehittäminen voidaan nähdä psykologisena prosessina, jossa työntekijät koulutetaan itseohjautuvaan tunnetilaan. Itseohjautuvuus on siis arvo, joka työntekijän tulisi sisäistää, jotta käyttäytyminen olisi sen mukaista. Usein kuitenkin käytöksen muuttaminen johtaa asenteen

muutokseen, eikä toisinpäin. Itsensä johtaminen tarkoittaa työyhteisöä, jossa työntekijöillä on valta tehdä päätöksiä, määritellä säännöt ja normit, eivätkä ne tule ylhäältä päin määräten muutamalta johtajalta usealle työntekijälle alaspäin (Semler 1989). Wilkinsonin (1998, 53) mukaan itseohjautuvuudella voidaanakin nähdä olevan useita eri muotoja. Hänen mukaansa itseohjautuvuus ei välttämättä tarkoita, että johdon asema katoaisi kokonaan, vaan se perustuisi erilaiselle kontrolloinnille kuin on totuttu näkemään.

Itseohjautuvan työntekijän piirteitä ovat esimerkiksi seuraavat asiat: hyvin koulutettu, itsevarma, innostunut, motivoitunut ja joustava. Lisäksi työntekijällä on kyky luovuuteen, vastuunottoon, päätöksentekoon sekä kyky kommunikoida tarpeet, onnistumiset, ongelmat ja ideat. Työntekijä pystyy työskentelemään tehokkaasti sekä yksin että ryhmässä. Hän on myös ylpeä työstä, tiimistä ja organisaatiosta, sekä hänellä on luottamus kollegoihin ja kollegoilta. Piirteisiin kuuluu myös nykytilan kyseenalaistaminen, ymmärrys työn kontekstista ja seuraamuksista. Itseohjautuva työntekijä osaa myös priorisoida ja tehdä jatkotoimenpiteitä oma-aloitteisesti. Hänellä on myös tieto omasta suorituskyvystään sekä ymmärrys siitä, kuka on asiakas ja mitä asiakas odottaa saavansa. Itseohjautuva työntekijä on itseohjautuva myös työpaikan ulkopuolella ja hän haluaa oppia ja kehittyä jatkuvasti. (Clutterbuck 1994, 180–181.) Lista on pitkä, eikä yksi henkilö voi tietenkään olla aina kaikkia näitä yhtä aikaa, mutta listaus antaa hyvin suuntaa ja näkemystä itseohjautuvan työntekijän piirteistä.

Tässä tutkielmassa päädyttiin määrittelemään itseohjautuvuus jakamalla se yksilötason ja organisaatiotason itseohjautuvuuteen. Tämä määritelmä pyrkii kokoamaan yhteen tässä alaluvussa ilmenneitä määritelmiä. *Yksilötason itseohjautuvuudella* tarkoitetaan yksilön henkilökohtaisia ominaisuuksia, sääntöjen ja toimintatapojen luomista itse, kykyä oma-aloitteisuuteen, kykyä itsensä johtamiseen sekä halua työskennellä itsenäisesti ja ottaa vastuuta. *Organisaatiotason itseohjautuvuudella* puolestaan tarkoitetaan tässä tutkielmassa ylhäältä alaspäin annettavaa vastuuta ja mahdollisuutta vaikuttaa työskentelytapoihin sekä henkilöstön organisoitumista keskenään tarpeen mukaisesti, jolloin ei ole välttämättä kiinteitä rooleja ja johtajaa, eli johtajan rooli muuttuu perinteisestä kontrolloinnista kohti ohjaamista ja fasilitointia. Tähän määritelmään päädyttiin, koska molemmat tasot, yksilötason ja organisaatiotason itseohjautuvuus, ovat yhteydessä toisiinsa. Organisaatiossa on oltava nähtävissä kummankin tason piirteitä, jotta voitaisiin sanoa itseohjautuvuuden toteutuvan. Itseohjautuvuudesta kirjoitetussa kirjallisuudessa ilmenee määritelmiä

näistä molemmista tasoista, jonka vuoksi koettiin tarpeelliseksi käsitellä itseohjautuvuutta kokonaisvaltaisesti ja määritellä se tarkoittamaan tutkielmassa molempia tasoja.

3.1.3 Osaaminen

Osaaminen on laaja käsite, jolle on olemassa eri määritelmiä, ja käsitteiden määrä on kasvanut suureksi eri tutkijoiden, konsulttien ja käytännön soveltajien toimesta. Haastetta lisää sekin, ettei osaamiseen liittyville käsitteille ole aina olemassa suoraa vastinetta kielestä toiseen käännettäessä. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 21.) Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2000, 12) ovat määritelleet osaamisen kyvykkyydeksi (eng. competency), jolla he tarkoittavat yhteensopivuutta tehtävän ja tietämyksen välillä. Viitala (2006, 34) on puolestaan koonnut hyvin yhteen osaamiskeskusteluun liittyviä kysymyksiä ja niihin liittyviä käsitteitä, joista tutkielmalle oleellimmat käydään tässä läpi. Kysymykseen ”Mitä pitäisi osata?” liittyy läheisesti strategisen osaamisen käsite. Kysymykseen ”Mikä osaaminen pitäisi olla erityisen vaalimisen kohteena?” liittyvät käsitteet ydinkyvykkyys sekä ydinpätevyys. Seuraavat olennaiset kysymykset tutkielman kannalta ovat ”Missä osaaminen on?”, ”Minkä varassa oppiminen tapahtuu?” ja ”Mihin osaaminen sitoutuu?”, ja näihin kysymyksiin liittyviä käsitteitä ovat aineeton pääoma, tietämyspääoma, älyllinen pääoma, henkinen pääoma sekä inhimillinen pääoma. Lisäksi tutkielman kannalta oleellinen kysymys on ”Millainen johtajuus tukee osaamisen kehittymistä ja uudistumista?”, johon liittyvät käsitteet ovat oppimista tukeva johtajuus, uudistava johtajuus sekä valmentava johtajuus. Muut Viitalan esittämät kysymykset ja käsitteet liittyvät organisaation oppimiseen, joihin tutkielmassa ei syvennyttä, koska fokus on enemmän yksilön osaamisessa, sillä se on koko organisaation osaamisen perusta. Tärkeimmät tässä esitetyt käsitteet avataan seuraavaksi.

Jotta osaamisen määritelmä hahmottuisi, on tärkeää osoittaa osaamisen käsitteen ympärillä olevien käsitteiden ja keskustelujen väliset yhteydet. Viitalan (2006, 37) mukaan oppivan organisaation voidaan ajatella olevan yläkäsite kaikille muille käsitteille. Oppivan organisaation hän on määritellyt sellaiseksi organisaatiokulttuuriksi, jossa johtamisen avulla on saatu aikaan järjestelmät ja toimintatavat, joilla organisaatio oppii tehokkaasti. Oppivan organisaation alakäsite on organisaation oppiminen, joka tarkoittaa tilannetta, jossa organisaation osaaminen kehittyy tavoitteiden suuntaisesti kaikilla tasoilla eli yksilön, ryhmien ja organisaation järjestelmien ja toimintatapojen tasoilla. Organisaation oppimisen alakäsite on puolestaan osaamisen johtaminen, joka tarkoittaa strategisesti

tärkeiden tietojen ja taitojen luomista, vaalimista ja kehittämistä kaikilla organisaation tasoilla. Osaamisen johtamisen alakäsitteitä ovat henkinen pääoma sekä ydinosaaaminen ja ydinkyvykkyys. Ydinosaaamisella ja ydinkyvykkyydellä tarkoitetaan organisaatiolle strategisesti tärkeää tietoa ja taitoa, kun taas henkinen pääoma on ydinosaaamisen mahdollistava organisaation resurssi eli ihmisissä oleva tieto, taito ja tahto. Henkinen pääoma voidaan jakaa fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin, osaamiseen, eli tietoihin, taitoihin ja motivaatioon, sekä sosiaaliseen pääomaan eli henkilösuhteisiin, yhteistyöhön ja luottamukseen (Viitala 2006, 104).

Osaaminen voidaan määritellä myös aineettomaksi pääomaksi. Aineeton pääoma voidaan jakaa inhimilliseen pääomaan, suhdepääomaan sekä rakennepääomaan. Inhimilliseen pääomaan lukeutuvat tiedot ja taidot, kokemus, koulutus, luovuus ja innovatiivisuus sekä esimerkiksi johtajuus ja yrittäjyys. Suhdepääomaan puolestaan lukeutuvat suhteet asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin, sopimukset sidosryhmien kanssa, organisaation imago ja ammattisalaisuudet sekä immateriaalioikeudet. Rakennepääoma pitää puolestaan sisällään teknologiat, tietojärjestelmät, prosessit, arvot ja kulttuurin, johtamisfilosofian sekä patentit ja tekijänoikeudet. (Lönqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 25.) Tutkielman kannalta olennainen osa-alue näistä on etenkin inhimillinen pääoma.

Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2000, 24) ovat koonneet osaamisen käsitteitä oheisen kuvion 1 mukaisesti pyramidin muotoon. Pyramidissa on nähtävissä samankaltaisia käsitteitä kuin Viitalan (2006) teoksessa. Sekä Viitala että Kirjavainen ja Laakso-Manninen linkittävät osaamisen käsitteet vahvasti organisaation strategiaan tai visioon.



Kuvio 1. Osaamispyramidi (Mukaillen Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 22-24)

Viitala (2013) käsittelee osaamista myös työelämäkvalifikaatioilla, jotka ovat henkilöstön tarvitsemia valmiuksia tietyssä työssä. Kvalifikaatiot voidaan jakaa yleisiin, ammattikohtaisiin ja tehtäväkohtaisiin kvalifikaatioihin. Yleisillä kvalifikaatioilla tarkoitetaan sellaista osaamista, jota tarvitaan jokaisessa työssä ammatista tai tehtävistä huolimatta. Ammattikohtaisilla kvalifikaatioilla puolestaan tarkoitetaan osaamista, joka on yhteydessä erityiseen ammattiin tai alaan. Tähän liittyy myös substanssiosaamisen käsite. Tehtäväkohtaisilla kvalifikaatioilla tarkoitetaan nimensä mukaisesti tiettyyn tehtävänkuvaa tarvittavaa osaamista. Myös Garavan ja McGuire (2001) tekevät jakoa yleisempien ja laajempien työskentelytaitojen sekä yksityiskohtaisempien ja tehtäväkohtaisten taitojen välillä. Viitala (2006, 116) on hahmottanut ammattitaidon rakentumista osaamispyramidin avulla, jonka pohjalla ovat yksilön persoonalliset valmiudet, kuten esimerkiksi paineensietokyky, positiivisuus, henkinen joustavuus ja itseluottamus. Viitala viittaa näihin metavalmiuksien käsitteellä, jolla hän tarkoittaa valmiuksia, joita yksilö tarvitsee työssä kuin työssä toimialasta tai tehtävästä riippumatta. Pyramidin seuraavalla tasolla ovat yksilön luovuus ja ongelmanratkaisukyky, sitten sosiaaliset taidot, sitten organisaatio-osaaminen, ja ylimpänä pyramidin huipulla on oman ammattialan osaaminen. Näin ollen pyramidin huippua lähestyessä valmius liittyy yhä enemmän tiettyyn työtehtävään. Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2000, 108–111) jakavat taidot ja osaamisen vastaavasti erilaisiin pääluokkiin. Yksi luokka on esimerkiksi asiakasosaaminen tai

liiketoimintaosaaminen, jolla tarkoitetaan esimerkiksi toimialan tuntemusta. Toinen pääluokka on työtaidot tai tekninen osaaminen, jolla tarkoitetaan tietojärjestelmiin ja työprosesseihin liittyvää osaamista sekä dokumentaatiota. Kolmas luokka vastaa Viitalan (2006) sekä Garavanin ja McGuiren (2001) metavalmiuksia pitäen sisällään henkilökohtaiset taidot ja valmiudet, kuten joustavuuden, verkostoitumisen, vastuullisuuden, ongelmanratkaisukyvyyn sekä suunnittelu- ja organisointitaidot.

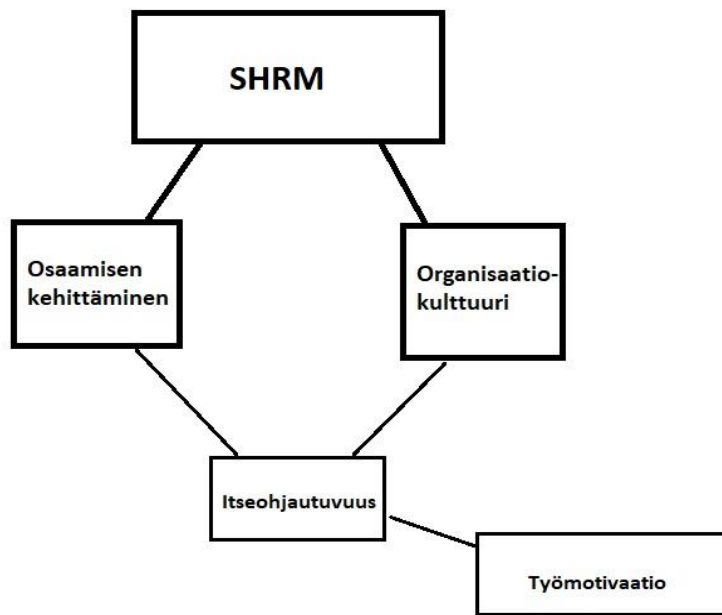
Yksilön osaamiseen liittyvät myös substanssiosaaminen ja tietopääoma. Tiedon käsitteeseen liittyen Quinn, Anderson & Finkelstein (1996, 71–80) tuovat esiin mielenkiintoisen näkökulman, jossa he jakavat tiedon neljään eri kategoriaan tai tasoon. Ensimmäinen taso on ”mitä-tieto” (eng. know-what), jolla tarkoitetaan kognitiivista tietoa, joka on kertynyt opetuksen ja koulutuksen kautta. Toinen taso on nimeltään ”miten-tieto” (eng. know-how), jolla tarkoitetaan kehittyntä taitoa eli teorian tiedon hyödyntämistä käytännössä. Kolmas taso on ”miksi-tieto” (eng. know-why), jolla tarkoitetaan kokonaisvaltaista ymmärrystä ja esimerkiksi syy-seuraus-yhteyksien hahmottamista. Viimeinen eli neljäs taso on puolestaan ”miksi-tiedosta välittäminen” (eng. care why), jolla tarkoitetaan halua, motivaatiota ja kykyä menestyä.

Osaamisella on suuri merkitys yksilölle työyhteisössä. On itsestään selvää, että yksilö suoriutuu tehtävistään paremmin, mikäli tämän osaaminen on kohdillaan. Tästä seuraa yleensä arvostusta kollegoilta ja työssä viihtymistä, koska ihminen haluaa tuntea olevansa pätevä ja hyödyllinen organisaatiolle. (Viitala 2013.) Kuten huomattiin, osaamisen käsite on laaja eikä yksiselitteinen, minkä vuoksi on tarpeen muodostaa näkemys siitä, mitä osaamisen käsitteellä tarkoitetaan tässä tutkielmassa. Osaamisella tarkoitetaan tässä tutkielmassa *henkilöstön inhimillistä pääomaa, henkistä pääomaa* sekä *yleisiä kvalifikaatioita*, jotka edistävät tai edesauttavat itseohjautuvuuden toteutumista organisaatiossa. Inhimillisellä pääomalla, henkisellä pääomalla ja yleisillä kvalifikaatioilla tarkoitetaan *yksilöiden taitoja, tietoja, kykyjä, kokemuksia, asenteita ja valmiuksia. Itseohjautuvuus on siis osaamisalue, jota kohti pyritään*. Myös substanssiosaaminen on tärkeässä roolissa työelämässä, mutta tutkielman fokus ei ole siinä, koska itseohjautuvuuden ei voida ajatella olevan substanssiosaamista, vaan se voidaan lukea kuuluvaksi nimenomaan inhimilliseen pääomaan, henkiseen pääomaan ja yleisiin kvalifikaatioihin. Oleellista on kaikkien yksilöiden osaamisen kehittäminen, mutta erityisesti johtajien osaamisen kehittäminen, jotta he osaisivat johtaa alaisiaan kohti itseohjautuvuutta ja edistää alaiensa itseohjautuvuutta. Viitala (2006, 13) kirjoittaakin, ettei osaamisen kehittäminen onnistu ilman koko johdon tukea ja yhteistyötä. Itseohjautuvuuteen liittyen tärkeää osaamista ovat Viitalan (2006, 111; Ks. Hacker 1987) mukaan *kyky ennakoida ja suunnitella*

toimintaa sekä työn näkeminen kokonaisvaltaisesti ja laajempaa kokonaisuutena. Lisäksi sosiaaliset taidot ovat tällaisessa työskentelytavassa ratkaisevassa asemassa.

3.2 Teoriaviitekehys

Tutkielman teoreettiseen viitekehykseen kuuluvat *strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen* (SHRM, eng. Strategic Human Resource Management), *osaamisen kehittäminen*, *organisaatiokulttuuri*, *itseohjautuvuus* sekä *työmotivaatio*. Strategisten henkilöstövoimavarojen johtamisen funktioita on useita, joista merkittävimpiä tämän tutkielman kannalta ovat osaamisen kehittäminen ja organisaatiokulttuuri. Teoriaviitekehysten ajatuksena on, että itseohjautuvuuden edistämisen tulisi perustua jo strategiseen henkilöstövoimavarojen johtamiseen, ja SHRM:n funktioista osaamisen kehittämisellä ja organisaatiokulttuurilla on merkittävä asema itseohjautuvuuden ilmenemisessä. Itseohjautuvuus taas lisää yksilötasolla työmotivaatiota, minkä vuoksi myös työmotivaatio kuuluu tutkielman teoriaviitekehykseen. SHRM, osaamisen kehittäminen ja organisaatiokulttuuri ovat näin ollen yhteydessä organisaatiotason itseohjautuvuuteen eli ylhäältä alaspäin annettavaan mahdollisuuteen itseohjautua, kun taas itseohjautuvuuden teoria ja työmotivaatio vaikuttavat enemmän yksilötasolla ja yksilön henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Teoreettista viitekehystä havainnollistaa kuvio 2, ja teoreettinen viitekehys kuvataan tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.



Kuvio 2. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

3.2.1 Strateginen HRM

Strateginen HRM -luku on hyvä aloittaa määrittelemällä ensin käsite ”strategia”. Strategialle voidaan kuitenkin nähdä olevan useita eri määritelmiä. Viitalan (2013) määritelmän mukaan strategialla tarkoitetaan periaatteita, joiden avulla organisaatio pyrkii menestymään. Sillä voidaan tarkoittaa myös suuntaa jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä ja suunnan vaatimia pelisääntöjä, päätöksiä ja menettelyjä. Viitala kuvailee strategiaa myös johdonmukaiseksi toimintatavaksi sekä keinovalikoimaksi, jotka edesauttavat tavoitteen saavuttamista. Strateginen johtaminen tarkoittaa mission, vision, päämäärien ja toimintaympäristön määrittelyä ja analysointia sekä strategian muodostamista ja sen toteuttamisen ja onnistumisen arviointia. Missiolla tarkoitetaan toiminta-ajatusta eli syytä, mitä varten organisaatio on olemassa. Visio puolestaan kuvastaa organisaation tahtotilaa ja tulevaisuuden tavoitetta. Voidaan myös ajatella olevan tärkeää, että kaikilla organisaation toiminta-alueilla olisi yhteinen ja jaettu visio. (Viitala 2013.) Voidaankin huomata, että strategia on tulevaisuusorientoitunutta organisaation menestyksen varmistamista sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Vickerstaff (1989, 24) nostaa esiin tärkeän huomion, jonka mukaan organisaation tulisi hahmottaa ensin nykytilanteensa ennen kuin tulevaisuutta voidaan lähteä suunnittelemaan. Parhaimmillaan strategia tarjoaa työskentelylle suuntaa, johdonmukaisuutta, koheesiota,

koordinaatiota ja merkitystä. Pahimmillaan se puolestaan välittää epätarkkoja ja ristiriitaisia viestejä sekä voi johtaa työntekijöitä harhaan. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 78.) Strategiakäsitteen tärkeitä kysymyksiä ovat ”mihin suuntaan”, ”kenen päämääriä” ja ”mitä tavoitteita” organisaatio päätyy ajamaan (Johanson 2008, 2).

Strategia nousi HRM:n näkökulmaksi 1970-luvun lopulta alkaen liiketoiminnan strategiatutkimuksen myötä. Liiketoiminnan strategiatutkimuksissa huomattiin, että *koko organisaation strategia olisi tärkeää integroida kaikkiin organisaation osa-alueisiin*. 1980-luvun alussa nousikin esiin henkilöstövoimavarojen johtamisen strategian tärkeys. Strategisella HRM:llä voidaan tarkoittaa pitkän tähtäimen näkemystä henkilöstövoimavarojen toimintatavoista sekä yhdenmukaisuutta suhteessa koko organisaation strategiaan. Työntekijät tulisi nähdä organisaation varallisuutena, jota tulisi johtaa strategisesti ja tehokkaasti. Lyhyesti sanottuna SHRM:n idena on yhdistää ja integroida HR-toiminnot organisaation strategiseen suuntaan sopiviksi, jotta voidaan edistää organisaation tuloksellisuutta ja menestystä. Strategisen HRM:n voidaan ajatella olevan myös askel eteenpäin HRM:stä. HRM:n voidaan ajatella vaikuttavan mikrotasolla eli yksilö- ja ryhmätasolla, kun taas SHRM:n voidaan ajatella vaikuttavan makrotasolla eli organisaatiotasolla. (Dulebohn, Ferris & Stodd 1995, 31, 38; Darwish 2013, 9–10.) SHRM nostaa esiin henkilöstöresurssien tärkeän roolin (Lengnick-Hall M. L., Lengnick-Hall C. A., Andrade & Drake 2009, 64). Kirjavainen ja Laakso (2000, 36) tiivistävät SHRM:n suuntaukseksi, joka keskittyy siihen, miten henkilöstövoimavarojen johtamiskäytännöt voisivat tuottaa organisaatiolle etua.

Strategisen HRM:n ”strategia”-sana tarkoittaa strategisia valintoja, jotka vaikuttavat HRM:n käytäntöihin (Chanda & Shen 2009, 4). Tässä tutkielmassa strategisella HRM:lla tarkoitetaan Trussin ja Grattonin (1994, 666) muodostamaa näkemystä, jonka mukaan SHRM:n voidaan ajatella yhdistävän johdon ja henkilöstön organisaation toimintaan ja sen ympäristöön kokonaisuutena. Henkilöstöjohtaminen voidaan heidän määritelmänsä mukaan ajatella SHRM:n alakäsitteeksi. Strategisella HRM:llä on heidän mukaan kolme keskeistä piirrettä, joista ensimmäinen on se, että se toimii *näkyvänä ja selkeänä linkkinä henkilöstöjohtamisen käytäntöjen, -politiikkojen sekä organisaation kokonaisstrategian ja toimintaympäristön välillä*. Toiseksi strategisessa HRM:ssä *yksittäiset henkilöstöjohtamisen käytännöt on integroitu toisiaan tukeviksi*. Kolmanneksi strategisessa HRM:ssä *suurin osa henkilöstöjohtamisen vastuusta on siirretty linjajohdolle*.

Organisaatioissa voidaan muodostaa koko organisaation strategian lisäksi henkilöstövoimavarojen strategia. *Henkilöstöstrategia* voidaan määritellä myös organisaation pidemmän tähtäimen

näkemykseksi ja suunnitelmaksi siitä, kuinka huolehditaan siitä, että organisaation strategiaa ovat toteuttamassa juuri oikeat ihmiset. Henkilöstöstrategiaan sisältyvät määrälliset ja rakenteelliset tavoitteet sekä osaamiseen ja hyvinvointiin liittyvät tavoitteet. Myös keinovalikoima, toimintatavat ja aikataulut tavoitteiden saavuttamiseksi sisältyvät henkilöstöstrategiaan. Etenkin asiantuntijaorganisaatioissa osaamisen näkökulma painottuu henkilöstöstrategiassa. Joissakin tapauksissa erillisen osaamisstrategian laatiminen voi olla perusteltua. (Viitala 2006, 230–231.) Henkilöstövoimavarojen strategia on osa koko organisaation strategiaa, ja olisikin tärkeää, että henkilöstöjohto olisi mukana organisaation strategiaa rakennettaessa (Torrington & Hall 1995, 44, 47). Tuomi ja Sumkin (2012) varoittavat erottamasta henkilöstöstrategiaa koko organisaation strategiasta, koska silloin on vaarana, että sen sisältö jää vain HR-ammattilaisten ja HR-osaston hoidettavaksi. *Organisaation päästrategian ja henkilöstöstrategian tulisi toisin sanoen olla yhteneväiset ja samansuuntaiset.* Vickerstaff (1989, 39) korostaa henkilöstöressurssien tärkeyttä ja toteaa, että kyseisiä voimavaroja tulisi johtaa strategisesti. Usein strategian lähtökohdat ovatkin henkilöstöressursseissa, joiden perusteella strategisia päätöksiä tehdään. Organisaation kokonaisvaltainen strategia puolestaan voi rajoittaa henkilöstöressurssien johtamista. Henkilöstöstrategialla tarkoitetaan suunnitelmaa siitä, miten henkilöstöjohtamisella voidaan edistää ja toteuttaa koko organisaation strategian toteutuminen. Henkilöstöstrategiaan tulisi sisällyttää osaamisen kehittäminen, rekrytointi ja henkilöstörakenne, tavoitteet ja niiden arviointi, palkitseminen, motivaatiosta ja organisaatioon sitoutumisesta huolehtiminen, työhyvinvointi, johdon kehittäminen sekä organisaatiokulttuuri. Strategian toteuttamista kutsutaan henkilöstöpolitiikaksi, joka pitää sisällään toimenpiteet, vastuut ja aikataulun strategian toteuttamiselle. (Viitala 2013.) Organisaatiot pyrkivät varmistamaan, että sillä on oikeat ihmiset, oikeaan aikaan ja oikeilla taidoilla (Vickerstaff 1989, 23).

Plevel, Lane, Schuler ja Nellis (1995, 43–65) esittävät kolme eri tapaa, miten henkilöstövoimavarojen strategia ja koko organisaation strategia voitaisiin yhteensovittaa: henkilöstön saaminen organisaation tavoitteen kannalle, henkilöstövoimavarojen johtamisen linkittäminen organisaation strategiaan sekä HR-organisaation tai -osaston uudelleensijoittaminen. Beer, Eisenstat ja Biggadike (1995, 119–136) jakavat HR-strategian ja organisaation strategian yhteensovittamisen eri vaiheisiin. Ensimmäisessä vaiheessa arvioidaan organisaation yhtenäisyyttä ja sopeutumiskykyä. Tässä vaiheessa voidaan arvioida esimerkiksi henkilöstön sitoutuneisuutta, taitoja ja tietoja sekä organisaation ympäristöä ja sidosryhmiä. Toisessa vaiheessa muutosta johdetaan, jolloin osoitetaan tyytymättömyys nykytilanteeseen ja asetetaan visio halutusta tulevaisuudesta. Kolmannessa

vaiheessa muutos toteutetaan ja toimeenpannaan. Strateginen yhteensovittaminen vaatii johtajalta jokaisen organisaatiotason kuuntelemista, tahtotilaa tehdä muutos ja johtamistavan muutosta.

Viitalan (2013) mukaan henkilöstöstrategian teoreettiset pääsuuntaukset ovat *yhteensopivuusajattelu* sekä *voimavaralähtöinen ajattelu*. Yhteensopivuusajattelussa tavoitteena on, että henkilöstöstrategia ja koko organisaation strategia olisivat mahdollisimman linjassa keskenään. Voimavaralähtöisessä ajattelussa puolestaan keskeistä on sisäisten resurssien luominen ja kartoittaminen sekä niiden avulla eteneminen strategisesti. Voimavaralähtöiseen ajatteluun liittyvät läheisesti osaamisen kehittäminen ja kyvykkyys. Myös Johanson (2008, 7–9) käsittelee voimavaralähtöistä strategiaa, ja hänen mukaansa voimavarakeskeisyys korostaa organisaation sisäisiä menestystekijöitä, joiden avulla organisaatio kykenee sopeutumaan ympäristöönsä. Hän toteaa myös tämän päivän voimavarojen olevan enemmänkin aineetonta pääomaa eikä niinkään luonnonvaroja tai taloudellisia resursseja. Aineettomalla pääomalla hän tarkoittaa tietämystä ja kykyjä.

Lengnick-Hall M. L., Lengnick-Hall C. A., Andrade & Drake (2009, 69; Ks. Tichy, Fombrun & Devanna 1982) toteavat HR-osaston ajavan organisaation suorituskyyä. Ensinnäkin HR-toiminnalla on suuri vaikutus yksilöiden suorituskyyyn ja sitä myöten koko organisaation suorituskyyyn. Toiseksi HR-toiminnot ovat itsenäinen kokonaisuus ja kolmanneksi tehokas strateginen johtaminen vaatii tehokasta henkilöstövoimavarojen johtamista. Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2000, 145–146; Ks. Kirjavainen 2000) kokoavat HR-ammattilaisten tuloksellista ja ongelmallista käyttäytymistä, joka perustuu strategista HRM:ää käsittelevään tutkimusraporttiin. Tulokseksiksi arvioitujen HR-ammattilaisten työikäytymiseen liittyy selvä henkilökohtainen roolikäsitys ja näkemys siitä, miten henkilöstö ja HRM voivat tuottaa etua, kohdentaa huomiota ja priorisoida tehtäviä. Lisäksi itsenäinen tehtäväkäsitys johtaa proaktiiviseen työtapaan ja jatkuvaan pyrkimykseen löytää uusia tapoja oman roolinsa toteuttamiseen. HR-ammattilaiset valitsevat myös kasvattavia työskentelytapoja ja rakentavat sille oletukselle, että moderni HR-ammattilainen ei osoita omaa asiantuntemustaan tekemällä asioita liiketoimintajohdon puolesta vaan levittämällä omia valmiuksiaan ja jakamalla tietämystään ja kokemustaan yhteisissä hankkeissa. Ongelmalliseen käyttäytymiseen puolestaan liittyvät HR-ammattilaiset, joiden käsitys omasta roolistaan on epämääräinen ja jotka päätyvät ”sammuttamaan tulipaloja”, eivätkä koskaan pysty tekemään työtään niin pitkäjänteisesti, että sillä olisi todellista vaikutusta organisaation tuloksiin. Lisäksi ongelmallisia ovat HR-ammattilaiset, jotka päätyvät usein alisuorittajiksi tai toisaalta hoitavat heille kuulumattomia tehtäviä toisten puolesta, koska tällaisen käyttäytymiskaavan omaavat henkilöt joutuvat jatkossakin huolehtimaan kaikesta yksin.

Henkilöstövoimavarojen strategiaa muodostettaessa johtajan tulisi ensiksi ottaa huomioon, että strategia on yhtenevä koko organisaation strategian kanssa. Toiseksi, hänen tulee arvioida organisaation kyvykkyyttä suunnitellessaan HR:n funktioita. Seuraavaksi tulisi luoda toiminnallinen rakenne ja infrastruktuuri sen perusteella, mikä organisaatioon parhaiten sopii. Tämän jälkeen johtajan tulisi panostaa henkilöstöön ja heidän osaamiseen niin, että henkilöstö tukee ja edesauttaa strategian toteutumista. Lopuksi voidaan arvioida organisaation tehokkuutta. Organisaation tehokkuus on siis yhteydessä henkilöstövoimavarojen strategiaan. (Lawler, Anderson & Buckles 1995, 635–636, 648.) Henkilöstövoimavarojen suunnittelu voidaan nähdä ensimmäisenä strategisena askeleena. Vickerstaffin (1989, 23-24) mukaan tavoitteena on ensinnäkin arvioida tulevaisuuden tarvetta ja hahmottaa kuilu tämän hetken tilanteen ja tulevaisuuden tarvittavan tilanteen välillä. Lisäksi tulisi arvioida sitä, miten nykyisiä voimavaroja voitaisiin hyödyntää ja kehittää. Myös henkilöstöpolitiikan toimintatavat tulisi huomioida suunnitteluvaiheessa ja muodostaa näkemys siitä, miten niitä voitaisiin kehittää. Torringtonin ja Hallin (1995, 42) mukaan muita strategian vaiheita ovat tavoitteiden asettaminen, strategian rakentaminen, strategian toimeenpano ja strategian valvonta ja hallinta.

Tiivistettynä strateginen HRM on strategian määritelmän mukaisesti tulevaisuusorientoitunutta organisaation menestyksen varmistamista sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä, mutta näkökulma on erityisesti henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Tutkielmassa strateginen HRM on määritelty Trussin ja Grattonin (1994, 666) näkemyksen perusteella, jonka mukaan strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa yhdistetään johto ja henkilöstö organisaation toimintaan ja sen ympäristöön kokonaisuutena. Heidän mukaan strategisella HRM:llä on kolme keskeistä piirrettä:

1. SHRM toimii näkyvänä ja selkeänä linkkinä henkilöstöjohtamisen käytäntöjen, -politiikkojen sekä organisaation kokonaisstrategian ja toimintaympäristön välillä.
2. SHRM:ssä yksittäiset henkilöstöjohtamisen käytännöt on integroitu toisiaan tukeviksi.
3. SHRM:ssä suurin osa henkilöstöjohtamisen vastuusta on siirretty linjajohdolle.

SHRM-keskustelussa käsitellään myös henkilöstöstrategiaa ja ideaalitilanteessa henkilöstöstrategia ja koko organisaation strategia ovat yhtenevät ja linjassa keskenään. Seuraavaksi siirrytään osaamisen kehittämisen teoriaan, ja sen jälkeen organisaatiokulttuurin teoriaan, jotka ovat molemmat SHRM:n funktioita.

3.2.2 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämisen keskustelu käynnistyi Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2000, 11–12) mukaan 1980- ja 1990-lukujen vaihteessa. He toteavat osaamisen kehittämisen keskustelun pohjautuvan strategisen johtamisen alueelle, jossa ensin alettiin puhua ydinkompetensseista. HRM-asiantuntijat puolestaan ovat kehittäneet käytännössä kompetenssien johtamisen apuvälineitä. 1990-luvulla kehittyi useampia suosittuja johtamisoppeja osaamisen kehittämiseen liittyen, kuten organisatorinen oppiminen (eng. organizational learning), tietämysjohtaminen (eng. knowledge management), kompetenssiperusteinen strategia-ajattelu (eng. competence-based strategic thinking) sekä älykkään pääoman johtaminen (eng. intellectual capital management). Tähän päivään tultaessa ollaan alettu keskustelemaan yhä enemmän näiden lisäksi talent managementistä tai suomeksi osaamisen johtamisesta (ks. esim. Christensen Hughes & Rog 2008; Collings & Mellahi 2009; Dries 2013).

Osaamisen kehittäminen on osa strategista henkilöstövoimavarojen johtamista ja strategia ohjaa osaamisen kehittämistä (Tuomi & Sumkin 2012). Viitala (2013) toteaa, että organisaation tulisi ottaa huomioon henkilöstönsä osaamisen kehittäminen, koska strategiaa on mahdollista muuttaa nopeastikin, mikäli henkilöstöllä on vahvaa osaamista. Osaaminen on yksi organisaation kilpailukykytekijä. Lisäksi Viitala (2006, 11) mainitsee, että jatkuva osaamisen uudistaminen on ratkaisevassa asemassa muutosten onnistumisessa. Viitala (2013) luettelee myös osaamisen kehittämisen tuloksia, joita ovat kehittyneemmät toimintatavat, tuotteet ja palvelut sekä innovaatiot ja pidemmällä aikatahtimella paremmat taloudelliset tulokset. Myös Torrington ja Hall (1995, 59) korostavat, että oppimisen tulisi olla henkilöstöressurssien strategian pääteemoja. Muita henkilöstöressurssien strategian teemoja voivat olla esimerkiksi joustavuus, laatu, asiakasorientoituminen, valtuuttaminen, sitouttaminen, tiimityöskentely, johtajuus tai jatkuva oppiminen. Usein strategiat sisältävät useampia eri teemoja. (Torrington & Hall 1995, 58–59.)

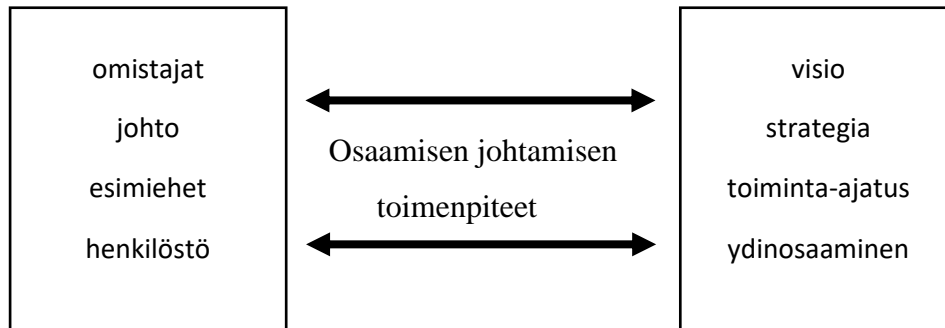
Strategisten henkilöstöressurssien johtamisen näkökulmasta tärkeänä voidaan nähdä nimenomaan strateginen osaaminen, jolla tarkoitetaan osaamista, joka on strategian toteutumisen kannalta tärkeää. Tällaista osaamista voidaan kutsua ydinosaamiseksi. Jokaisen yksilön osaamisen tulisi edesauttaa organisaation tavoitteen saavuttamista ja strategian toteutumista. (Viitala 2013; Tuomi & Sumkin 2012.) Viitalan (2006, 14) mukaan strategista osaamista tulisi johtaa eli osaamista tulisi vaalia,

kehittää, uudistaa ja hankkia lisää. Strategisessa henkilöstöressurssien johtamisessa myös *osaamisenäkökulma tulisi ottaa osaksi koko johtamisen kokonaisuutta* (Viitala 2006, 13; ks. PA-Consulting Group 2003). Osaamisen kehittämisen tulisi siis olla tulevaisuusorientoitunutta strategian tapaan. Ei riitä, että osaaminen riittää tämän hetken strategiaan tarpeisiin, vaan osaamisen on oltava riittävää myös tulevaisuudessa. Voidaan sanoa varmaksi se, että tulevaisuus on aina erilainen kuin nykyhetki, joten myös tarvittavat taidot ja kompetenssit ovat tulevaisuudessa erilaisia. Tämä johtaa jatkuvaan oppimisen tarpeeseen. Henkilöstöressurssien strategialla voidaan vaikuttaa myös henkilöstön kehittymisinnostukseen ja asenteisiin uuden oppimista kohtaan. (Torrington & Hall 1995, 395–396, 399.)

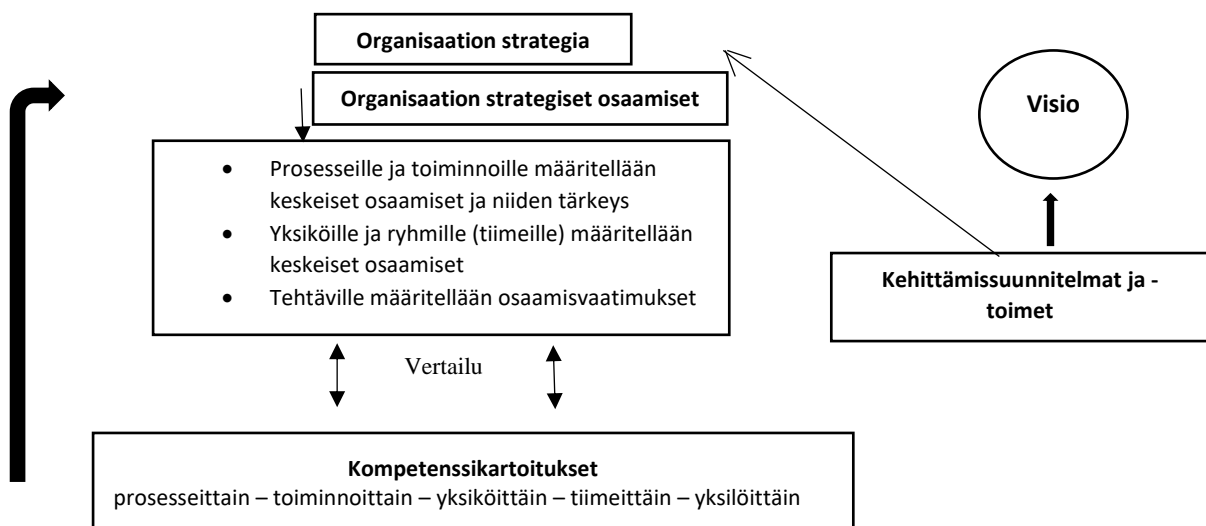
Vartiainen, Kokon ja Hakosen (2004, 138–139) mukaan osaamisen kehittämistarve voi olla joko yksilö- tai organisaatiolähtöistä. *Yksilölähtöisellä osaamisen kehittämistarpeella* tarkoitetaan sitä, että yksilöllä voi olla halu parantaa omaa osaamistaan ja mahdollisuuksiaan vaikuttaa kehitykseensä. *Organisaatiolähtöinen osaamisen kehittämistarve* perustuu puolestaan organisaation tarpeisiin, ja niihin peilaten organisaatio voi arvioida, mitä yksilön tulisi osata ja mitä taitoja hänen tulisi kehittää. Joskus yksilön voi olla vaikea arvioida, mitkä organisaation osaamistarpeet ovat tulevaisuudessa, jolloin korostuu tiedottamisen ja viestinnän tärkeys. Myös Paloniemi (2004, 24) ja Viitala (2013; 2006, 16) erottavat toisistaan yksilö- ja organisaatiolähtöisen osaamisen kehittämisen, mutta toteavat kuitenkin, että *organisaatiotason osaamisen kehittäminen ei voi tapahtua ilman yksilötason osaamisen kehittämistä*. Tuomi ja Sumkin (2012) toteavatkin, että organisaation ydinosaaminen syntyy yksilöiden osaamisesta. Tässä tutkielmassa painotus onkin nimenomaan yksilön osaamisen kehittämisessä.

Esimerkiksi Viitala (2006, 14) sekä Tuomi ja Sumkin (2012) kirjoittavat *osaamisen johtamisesta*, jolla tarkoitetaan organisaation toiminta- ja kilpailukyvyn vahvistamista ja varmistamista osaamis pohjan avulla. Osaamista tulisi kehittää kaikilla organisaation tasoilla. Osaamisen johtaminen sisältää Viitalan mukaan *osaamisen suuntaamista, määrittelyä, arviointia, suunnittelua ja kehittämistä*. Osaamisen johtaminen linkittyy vahvasti koko organisaation strategiaan, ja osaamista johdettaessa koko organisaation vision tulisi olla selvillä. Osaamisen johtaminen on käytännössä strategian mukaisen arkityön ja toiminnan johtamista. Osaamisen kehittäminen lähtee liikkeelle tunnistamalla nykytilanne sekä tulevaisuus vision kautta. (Viitala 2006, 15; Tuomi & Sumkin 2012.) Collings ja Mellahi (2009, 5–6) toteavat kuitenkin, ettei osaamisen johtamiselle ole olemassa yhtä ja oikeaa tai selkeää määritelmää. Osaamisen johtamisen kokonaisuutta havainnollistavat kuvio 3 sekä

kuvio 4, joissa on esitelty osaamisen johtamisen elementtejä. Molemmissa kuvioissa on huomattavissa *osaamisen johtamisen yhteys organisaation strategiaan*.



Kuvio 3. Osaamisen johtamisen kokonaismalli (Mukailtu mallista Tuomi ja Sumkin 2012.)



Kuvio 4. Organisaation osaamisen johtamisen keskeiset elementit (Mukailtu mallista Viitala 2006, 15.)

Viitala (2006, 312–324) kirjoittaa myös osaamisen johtamisen tehtäväkentistä, jotka ovat hänen mukaansa osaamisen suunnan selkiyttäminen, oppimista edistävän ilmapiirin kehittäminen, oppimisprosessissa tukeminen sekä esimerkillä johtaminen. Osaamisen suunnan selkiyttäminen pitää sisällään tavoitteiden määrittelyn, toiminnan arvioinnin ja näitä tukevien käytäntöjen luomisen. Oppimista edistävän ilmapiirin kehittäminen tarkoittaa puolestaan koko työyhteisön ilmapiirin kehittämisen ja esimiehen ja hänen alaistensa välisten vuorovaikutussuhteiden rakentamisen. Oppimisprosessin tukemisella Viitala tarkoittaa ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtimista sekä yksilön kehittämisessä tukemista. Esimerkillä johtamiseen Viitala (2006, 324) viittaa hyvin lauseella ”Jos vaadit jotain alaisiltasi, vaadi sitä ensimmäiseksi itseltäsi.” Olennainen osaamisen johtamisen

keino on lisäksi viestintä, koska sen varassa organisaation henkilöstön tietopohjaa, yhteistä käsitteistöä ja merkityksiä vahvistetaan. Lisäksi asioiden priorisointikäsitteet välitetään viestinnän avulla. Viestinnän avulla myös kehitetään henkilöstön ajatusmalleja organisaatiolle tärkeissä asioissa. (Viitala 2006, 284.)

Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2000, 123–124) toteavat esimiestyön olevan organisaatioissa tärkeimpiä osaamisen kehittämisen välineitä kolmesta syystä. Ensinnäkin jos johto on viestinyt strategiset suuntaukset selkeästi, yksilöt voivat kehittää osaamistaan koordinoitusti ja organisaation strategian suuntaisesti. Suurin osa strategian viestinnästä tapahtuu lähimpien esimiesten toimesta. Toiseksi esimiehellä on hyvät mahdollisuudet huomata yksilön kehittymisintressejä ja etsiä kuhunkin osaamisen kehittämistilanteeseen parhaiten sopivia yksilöllisiä kannusteita. Kolmas tärkeä syy on se, että esimiehet tunnistavat parhaiten alaistensa olemassa olevan osaamisen ja voivat etsiä näin ollen parhaiten toimivat ratkaisut, joissa yksilöt pääsevät käyttämään osaamistaan. Johdon tärkeänä tehtävänä on lisäksi suunnan viestiminen ja tehtävän selkeyttäminen.

Viitala (2006, 21–22) luettelee useita tunnusmerkkejä, jotka täyttäessään organisaatiossa voidaan sanoa olevan kulttuuri, joka tukee osaamisen tietoista vaalimista. Tunnusmerkkien lisäksi oleellista on kieli, jota organisaatiossa käytetään. Osaamisen johtamisen voidaan ajatella jalkautuneen organisaatioon hyvin silloin, kun siellä puhutaan osaamisesta, oppimisesta ja osaamisen kehittämisestä usein ja luonnollisena asiana. Osaamisen tietoisesta vaalimisesta tunnusmerkkejä ovat seuraavat asiat:

- osaamisen johtaminen on osa organisaation normaalia johtamistoimintaa
- osaaminen on samanlaisen huomion ja systemaattisen tarkastelun ja toiminnan kohteena kuin muutkin organisaation menestymisen perustekijät
- organisaation rakenteet ja järjestelmät tukevat osaamisen kehittymistä
- osaaminen sekä sen edistämiseksi tehtyjen toimien tehokkuus ovat jatkuvan arvioinnin kohteena
- osaaminen ja sen edistäminen on huomioitu palkitsemisjärjestelmässä
- organisaatiossa on ammattitaitoa osaamisasioiden hoitamiseen
- kaikki esimiesasemassa toimivat henkilöt on valmennettu osaamisen johtamiseen ja se muodostaa luonnollisen osan heidän työtään
- organisaatiossa on osaamisen johtamisen erityisosaajia tukemassa muuta organisaatiota

- asiaa käsitellään organisaation viestinnässä

Viitala (2006, 193) listaa myös osaamisen johtamisen infrastruktuurin sisältöä, jolla turvataan jatkuva osaamisen tietoinen vaaliminen ja toteutuminen henkilöstön vaihtuvuudesta huolimatta. Osaamisen johtamisen infrastruktuuri sisältää seuraavat kohdat:

- ”organisaatorakenne ja työn organisointitavat
- suunnittelu- ja seurantajärjestelmä (osaamisen laatu ja määrä)
- osaamisen kehittämisjärjestelmä (perehdyttäminen, henkilöstön kehittäminen, työyhteisöjen kehittäminen, sisältyy HR-toimintoihin)
- osaamista tukevat muut HR-toiminnot (rekrytointi, palkkaus, urasuunnittelu, hyvinvoinnista huolehtiminen, työsuhteet)
- oppimista tukevat toimintamallit ja käytännöt sekä niitä tukevat järjestelmät
- tietohallinta ja tietojärjestelmät
- osaamisriskien hallinta”

Viitala (2006, 38) tiivistää osaamisen johtamisen hyvin kirjoittaessaan, että osaamisen johtaminen on systemaattista johtamistyötä, jonka tarkoituksena on turvata organisaation tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Mellahi ja Collings (2009, 6–8; 26–27) määrittelevät artikkelissaan osaamisen johtamisen samansuuntaisesti. Heidän mukaan *osaamisen johtaminen on organisaation tärkeimpien osaajien systemaattista identifioimista sekä laajan osaamisalustan (eng. talent pool) luomista, joka sisältää hyvin potentiaalisia ja tuloksellisia työntekijöitä*. Lisäksi heidän mukaan osaamisen johtaminen tarkoittaa sellaisen *HR-arkkitehtuurin luomista, joka edesauttaa osaavien ja potentiaalisten työntekijöiden sitoutumista organisaatioon*. Kuvio 5 kokoaa kattavasti yhteen koko osaamisen johtamisen järjestelmän.



Kuvio 5. Osaamisen johtamisen järjestelmä (Mukaillen Viitala 2006, 229.)

Henkilöstön kehittäminen ja osaamisen kehittäminen ovat lähellä toisiaan. Viitala (2006, 254) kuitenkin toteaa, etteivät henkilöstön kehittäminen ja osaamisen johtaminen ole täysin synonyymejä toisilleen, koska henkilöstön kehittäminen ei kata kaikkia osaamisen johtamisen alueita. Se on kuitenkin keskeinen osa osaamisen vaalimista, kehittämistä ja uudistamista. Henkilöstön kehittämisen tulosalueina Viitala luettelee työtehtävien suorittamisen tehostumisen, muutosten toteuttamisen mahdollistamisen ja tukemisen, toiminnan laadun parantamisen, luovuuden ja innovatiivisuuden perustan ruokkimisen ja yksilön työmarkkinakelpoisuuden parantumisen. Näin ollen tässä tutkielmassa painotetaan enemmän osaamisen kehittämistä verrattuna henkilöstön kehittämiseen.

Osaamisen kehittäminen voidaan nähdä prosessina, joka lähtee liikkeelle osaamisen tunnistamisesta ja määrittelemisestä. Sen jälkeen osaamista arvioidaan ja vertaillaan tulevaisuuden tarpeisiin nähden, jonka jälkeen osaamista voidaan lähteä kehittämään. Tämän jälkeen palataan jälleen ensimmäiseen kohtaan ”osaamisen tunnistaminen ja määrittely”. (Viitala 2006, 87.) Viitala (2006, 16) nostaa kuitenkin esiin hyvän huomion osaamisen arviointivaiheesta, minkä mukaan osaamista ei kannata arvioida ennen kuin on selvillä näkemys siitä, mitä ja millaista sen pitäisi olla. On siis jollain tavalla paikannettava sellaiset osaamisen alueet, joissa tarvitaan vahvistamista ja joihin on hyvät perusteet kohdistaa voimavaroja. Osaamiseen panostamista voidaan hyvin verrata mihin tahansa muuhunkin

resurssiin panostamisen tärkeyteen. (Viitala 2006, 153.) Viitala (2006, 156) painottaa, että substanssiosaamisen arvioinnista tulisi kyetä laajentaa näkökulmaa sen ulkopuoliseen osaamiseen, kuten esimerkiksi työn suunnitteluun, toimintatapojen kehittämiseen, tiimityöskentelyyn, kommunikointiin sekä paineensietokykyyn ja ongelmanratkaisukykyyn.

Henkilöstöprosesseilla voidaan tukea oppimista eli kehittää osaamista. Niillä voidaan tukea muita prosesseja tai toimintoja hankkimaan, säilyttämään ja uudistamaan tarvittavaa osaamista. Tukeminen näkyy pääasiassa yhtenäisen kulttuurin, toimintamallien ja systematiikkojen luomisena koko organisaation johtamisen tueksi. Osaamispainotteisen henkilöstöjohtamisen tärkeitä kysymyksiä ovat esimerkiksi ”Minkälaisia osaajia tarvitaan ja kuinka paljon?”, ”Miten tarvittava osaaminen hankitaan?”, ”Miten saada rekrytoitua parhaat osaajat?”, ”Miten henkilöstön osaamista ylläpidetään ja kehitetään?” sekä ”Miten henkilöstöä palkitaan myös osaamisesta ja sen kehittymisestä?”. Otetaan esimerkiksi henkilöstösuunnittelun prosessi, sillä henkilöstösuunnittelu voi olla osaamista varmistavaa. *Henkilöstösuunnittelu* on henkilöstön määrän, rakenteen ja laadun muutosten ennakoimista, niihin liittyvää kustannussuunnittelua ja tiedon kommunikointia henkilöille, jotka vastaavat rekrytoinnista ja kehittämisestä. Henkilöstösuunnittelussa johdon tulisi ottaa huomioon henkilöstön osaaminen, henkilöstön määrä sekä henkilöstön sijoittuminen ja kohdentuminen esimerkiksi prosesseihin tai yksiköihin. Koska esimiehillä on eniten tietoa toiminnan edellyttämästä osaamisesta ja alaistensa osaamisesta, suunnitelmista ja tilanteista, tulisi heillä olla päävastuu henkilöstösuunnittelusta oman vastualueensa osalta. Myös palkitsemisen tulisi olla oppimista tukevaa, koska se vaikuttaa siihen, miten houkutteleva organisaatio on uusille työnhakijoille, miten henkilöstö saadaan pidettyä palveluksessa sekä miten henkilöstö motivoituu ponnistelemaan ja kehittämään osaamistaan. (Viitala 2006, 230–248.)

Paloniemen (2004, 24) näkemyksen mukaan osaamisen kehittäminen voidaan jakaa formaaliin, nonformaaliin ja informaaliin kategoriaan. Formaalina osaamisen kehittämisen muotona hän mainitsee tutkintoihin pätevöittävät koulutukset ja nonformaalilla koulutuksella hän tarkoittaa muita koulutuksia, jotka eivät puolestaan johda tutkintoon. Informaalilla oppimisella hän tarkoittaa kaikkea muuta ei-organisointia oppimista. Taylor (1989, 149–150) luettelee koulutusten hyötyjä, joita ovat oppimisen nopeutuminen, nykyisten työntekijöiden parantunut suorituskkyky, kontrolloinnin tarpeen väheneminen, joustava henkilöstö, mahdollisuus ylenemiseen sekä organisaation moraalinen kehittyminen. Yksilötasolla koulutukset auttavat myös itsensä toteuttamisessa, parantavat itsetuntoa ja työssä viihtymistä. Viitala (2006, 87) luettelee muita tapoja, joilla organisaation on mahdollista

lisätä tai varmistaa tarvittavaa osaamista: *osaamisen kehittäminen*, jolloin investoidaan henkilöstön osaamisen kehittämiseen, *osaamisen ostaminen*, jolloin ostetaan esimerkiksi yritys tai sen osa, jossa on tiettyä osaamista. Organisaatioon voidaan myös *rekrytoida uusia osajia* palvelukseen. *Osaamista voidaan myös lainata* esimerkiksi konsulttien avulla. Olennainen osaamisen varmistamistapa on olemassa olevien ja tulevaisuudessa arvokkaiden *osaamisten sitouttaminen* taloon. Lisäksi *tarpeetonta tai vanhentunutta osaamista voidaan siirtää pois* organisaatiosta.

Esimerkiksi Paloniemi (2004, 73–83) ja Viitala (2006, 261–274) kirjoittavat tarkemmin osaamisen kehittämisen muodoista, joista luetellaan tutkielman kannalta olennaisimmat. Ensinnäkin osaamista voi kehittää työtehtävistä oppimalla eli kartuttamalla osaamista osana työtä tai tiiviisti työhön kytkettynä. Tähän liittyy *työkierto*, jossa henkilö siirtyy erilaisiin toimintoihin ja yksiköihin tietyksi ajaksi uudenlaisiin tehtäviin. Työkierron hyvänä puolena on se, että työntekijän ymmärtäminen organisaation toiminnasta laajenee ja syvenee. Pitkälle vietynä työkierto on suunnitelmallista kehittämistoimintaa, joka liittyy urasuunnitteluun. Myös Vartiainen, Kokko ja Hakonen (2004, 138–139) toteavat työkierron olevan tehokas tapa kehittää osaamista, koska se synnyttää kontakteja ja auttaa kokonaiskuvan hahmottamisessa. Myös työn ja työyhteisön ulkopuolella voi tapahtua yksilöosaamisen kehittymistä, joista tutkielman kannalta olennaisin osaamisen kehittämisen muoto on itseohjautuva oppiminen, jonka etuna voidaan nähdä yksilöllisten tarpeiden huomiointi sekä mahdollisuudet sekä sisällön että aikataulutuksen suhteen. Itseohjautuvaan oppimiseen liittyy myös omaehtoinen opiskelu ja esimerkiksi ammattikirjallisuuden ja muiden tietolähteiden seuraaminen. (Viitala 2006, 261–274; Paloniemi 2004, 79.) Näiden lisäksi Vartiainen, Kokko ja Hakonen (2004, 139–146) luettelevat osaamisen kehittämisen välineitä, kuten osaamiskartoitus ja osaamismatriisi, säännölliset kehityskeskustelut, henkilökohtainen opintosuunnitelma, mentorointi, koulutuspaletti, verkkoluennot, itseopiskelu, case- ja harjoitustyöt sekä teknologiaa hyödyntävät opetusmuodot.

Osaamisen kehittämisellä on olemassa myös haasteita, joista Viitala (2006, 29; ks. Lipman-Blumen & Leavitt 2000) on kirjoittanut hyvin yhteenvedävästi seuraavalla tavalla:

- ”1. Maailma organisaatioiden ympärillä muuttuu hyvin nopeasti.
2. Organisaatiot itsessäänkin muuttuvat, mutta paljon hitaammin.
3. Niissä toimivat ihmiset eivät juurikaan muutu.”

Näistä kolmesta tekijästä seuraa se, että muutos tekee jatkuvasti osaamisesta riittämätöntä, ja vaatii uuden osaamisen hankkimiseen. Tällöin yksilön kehittyvä osaaminen puolestaan mahdollistaa koko organisaation kehittymisen ja muutoksen. Lyhyesti sanottuna *muutos siis haastaa osaamista, ja*

osaaminen mahdollistaa muutoksen. Erityinen haaste on myös *pois oppiminen* jostakin aikaisemmasta tavasta ja esimerkiksi uuden ajattelutavan sisäistäminen. Yksilön olisi siis kyettävä kyseenalaistamaan aikaisempia ajatusmallejaan tai asenteitaan ja luomaan niiden tilalle uusia malleja asioiden tarkasteluun. Poisoppimisen vaikeus johtuu ihmisen omasta suojautumisesta eli defenssistä, jolla tarkoitetaan sitä, että ihminen pyrkii olemaan uskollinen omille perusteluilleen ja päätelmilleen, jolloin hän pyrkii siis välttämään kiusaantumisen, haavoittuvuuden, häpeän tai epäpätevyyden tunteen. Henkilöstöllä tulisi siis olla kykyä luopua turvallisuuden tunteesta, jotta poisoppimista tapahtuisi. (Viitala 2006, 29; 136; 141–142.) Näiden lisäksi pätevyyden kokemuksen säilyttäminen tai saavuttaminen on jatkuvan muutoksen vuoksi yhä vaikeampaa. Myös virheitä ja epäonnistumisia tulee helposti enemmän muutostilanteissa, koska yhä useammin kyseessä on jokin tehtävä, josta yksilöllä ei ole aikaisempaa kokemusta. Tällainen epävarmuus vaatii yksilöltä paljon enemmän voimavaroja verrattuna työhön, jonka onnistuminen on varmaa. Työyhteisöissä on näin ollen suurentunut tarve kykyyn sietää virheitä ja epäonnistumisia. Virheet tulisikin nähdä luonnollisina ja välttämättöminä oppimisen lähteinä. (Viitala 2006, 112.) Haasteena voidaan nähdä sekin, ettei osaamista voida suoraan lisätä kehenkään, vaan ainoastaan siihen johtavia oppimisprosesseja voidaan tukea (Viitala 2006, 135). Festing ja Schäfer (2014) käsittelevät artikkelissaan lisäksi osaamisen johtamisen haasteena eri sukupolvien eroja. Heidän mukaan eri ikäryhmät tai sukupolvet arvostavat ja toivovat erilaisia asioita työltä ja osaamisen johtamiselta.

Osaamisen kehittämisen teoria voidaan tiivistää toteamalla sen pitävän sisällään useita eri keskusteluja erilaisista johtamisopeista, mutta tässä tutkielmassa fokus on osaamisen johtamisen keskustelussa. Osaamisen johtamisen ajatuksena on, että osaamisnäkökulma näkyy kaikessa organisaation toiminnassa ja johtamisessa ja että osaamisen kehittäminen perustuu jo organisaation strategiaan. Mellahi ja Collings (2009, 6–8; 26–27) määrittelevät osaamisen johtamisen kattavasti. He toteavat, että osaamisen johtaminen on

1. organisaation tärkeimpien osaajien systemaattista identifioimista sekä laajan osaamisalustan (eng. talent pool) luomista, joka sisältää hyvin potentiaalisia ja tuloksellisia työntekijöitä sekä
2. sellaisen HR-arkkitehtuurin luomista, joka edesauttaa osaavien ja potentiaalisten työntekijöiden sitoutumista organisaatioon.

Tutkielmassa painopiste on yksilön osaamisen kehittämisessä, koska yksilöiden osaamiseen perustuu koko organisaation osaaminen. Osaamisen kehittämiselle on olemassa useita eri keinoja ja työkaluja,

joista tutkielman kannalta merkittävimpinä mainittakoon henkilöstöprosessit, kuten henkilöstösuunnittelu, koulutus sekä työnkierto. Myös työn ulkopuolella osaamista voi kehittää itseohjautuvalla oppimisella. Osaamisen kehittäminen on haasteellista, koska ympäristö muuttuu jatkuvasti, minkä myötä osaamistarpeetkin muuttuvat. Osaamisen kehittämisen haasteena voidaan myös nähdä poisoppimisen ongelmallisuus sekä sukupolvien eroavaisuudet.

3.2.3 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurilla on vaikutusta siihen, onko organisaatiossa mahdollisuutta itseohjautuvuuteen, minkä vuoksi organisaatiokulttuuri kuuluu tutkielman teoriaviitekehykseen. Organisaatiokulttuurilla on siis vaikutusta siihen, mahdollistavatko toimintakulttuuri, arvot, normit, tiedostamattomat toimintatavat sekä prosessit itseohjautuvuuden. Organisaatiokulttuurissa voi olla piirteitä, jotka estävät tai edistävät itseohjautuvuutta. Myös organisaatiokulttuuri on osa strategista henkilöstövoimavarojen johtamista.

Organisaatiokulttuurille on olemassa useita erilaisia määritelmiä, eikä varsinaista yhtä ja oikeaa määritelmää ole olemassa. Organisaatiokulttuuri voidaan määritellä ensinnäkin sen mukaan, onko se jotakin, mitä *organisaatiolla on* (eng. organization has) vai jotakin, mitä *organisaatio ja sen jäsenet ovat* (eng. organization is). Käytännössä molemmat näkökulmat pitävät paikkansa yhtä aikaa, sillä sekä henkilöstö ja organisaation rakenne muovaavat organisaatiokulttuuria että organisaatiokulttuuri vaikuttaa henkilöstöön ja organisaation rakenteeseen. (Mauno & Ruokolainen 2008.) Tässä luvussa käsitellään vain tutkielman kannalta merkittävimmät organisaatiokulttuurin määritelmät ja organisaatiokulttuurin teorioista ainoastaan Scheinin (1987) organisaatiokulttuuriteoriaa. Schein on yksi organisaatiokulttuurin tutkimuksen edelläkävijöitä, ja hänen teoriansa sisältää hyvin kattavan näkemyksen organisaatiokulttuurin rakentumisesta. Muita tärkeitä organisaatiokulttuurin teorioita ovat esimerkiksi Robert Quinnan kilpailevien arvojen malli sekä Geert Hofsteden sipulimalli, mutta näihin ei tässä tutkielmassa syvennytä, koska Scheinin teoria on riittävä ymmärtääksemme ilmiötä tässä tutkielmassa. (Mauno & Ruokolainen 2008.)

Weiss (2012, 169) määrittelee kulttuurin ryhmän muodostamaksi ryhmä-persoonallisuudeksi. Hänen mukaan kulttuuri määrittelee, kuka ryhmä on ja edistää vakautta ja pysyvyyttä, sekä sitä kautta parantaa kulttuurin ennustettavuutta. Organisaatiokulttuuri tarkoittaa organisaatiossa ilmeneviä uskomuksia ja ilmapiiriä. Se näkyy esimerkiksi organisaation normeissa ja arvoissa, jotka toimivat henkilöstön käytöksen perustana. Organisaatiokulttuuri näkyy myös henkilöstön välisissä suhteissa sekä asenteissa muutosta kohtaan. (Torrington & Hall 1995, 114.) Schein (1987, 26) tarkoittaa organisaatiokulttuurilla

”-- perusoletusten mallia, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan. Tämä malli on toiminut kyllin hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteltuna ja siksi opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea.”

Schein korostaakin määritelmässä tiedostamatonta tasoa ja sitä, että kulttuurin ilmentymiä aletaan pitää itsestäänselvyyksinä. Ulrich ja LaFasto (1995, 318–320) esittävät, että kyseiset itsestäänselvykset tai automaattiset ajattelutavat näkyvät organisaation prosesseissa, kuten siinä, miten työt tehdään tai jaetaan, miten tietoa luodaan ja jaetaan organisaatiossa, miten päätöksiä tehdään ja kuinka hierarkkinen organisaatio on sekä miten henkilöstöä kohdellaan.

Schein (1987, 31–38) esittää kulttuurissa olevan erilaisia ”tasoja”, joista ensimmäisellä tasolla ovat artefaktit, toisella tasolla arvot ja kolmannella tasolla perusoletuksia. Mauno ja Ruokolainen (2008) nimittävät Scheinin organisaatiokulttuurin teoriaa psykodynaamiseksi malliksi. Artefaktit ovat organisaatiossa selkeimmin näkyviä asioita eli ihmisten luoma fyysinen ja sosiaalinen ympäristö. Arvot ovat tiedostettuja, mutta ne voivat myös muuttua tiedostamattomaksi ja itsestäänselvyyksiksi, jolloin ne siirtyvät tietoiselta tasolta alitajuntaan. Tällaisessa tilanteessa voidaankin jo puhua perusoletuksista. Perusoletuksia syntyy, kun tietty ongelmanratkaisu toimii jatkuvasti niin hyvin, että siitä tulee itsestäänselvyys. Ratkaisut, jotka jatkuvasti auttavat organisaatiota, muodostuvat osaksi organisaatiokulttuuria (Schein 1987, 231).

Organisaatiokulttuurista puhuttaessa arvot nousevat usein esiin niiden ollessa osa organisaatiokulttuuria. Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2000, 204) määrittelevät arvot sosiaalisten yhteisöjen yhteisesti sopimiksi moraaliksiksi periaatteiksi tai standardeiksi, jotka yhtenäistävät yhteisön käyttäytymistä ja lisäävät sen ennustettavuutta. He kiteyttävät, että arvot voidaan ymmärtää elämän perusmääreiksi ja standardeiksi, jotka vaikuttavat ihmisen ajatteluun ja tavoitteelliseen

toimintaan monilla elämänalueilla. Ihannetilanne olisi sellainen, jossa työyhteisön ja yksilön arvot olisivat yhtenevät. Arvojen yhteensopivuus vaikuttaa työntekijän arvotukseen omaa työtään kohtaan.

HR-toimintatavoilla ja HR-ammattilaisilla voidaan nähdä olevan osuutta organisaatiokulttuurin muovaantumisessa ja siitä seuraavan käyttäytymisen muutoksessa. *HR-ammattilaiset voivat vaikuttaa organisaatiokulttuuriin henkilöstönhankinnan, kehittämisen, arvioinnin, palkitsemisen, organisaationaalisen suunnittelun ja kommunikoinnin avulla.* Henkilöstönhankinnalla työntekijät huomaavat, minkä tyyppistä osaamista organisaatiossa arvostetaan, ja kehittämisellä voidaan puolestaan osoittaa toivottavaa käytöstä ja tietämystä. Arvioinnilla asetetaan työntekijöille mittapuu, johon verrata omaa toimintaansa, ja palkitsemisella voidaan osoittaa arvostettua toimintaa. Organisaationaalisella suunnittelulla voidaan osoittaa rooleja, sääntöjä ja toimintatapoja, joita tulisi noudattaa. Kommunikointijärjestelmät auttavat työntekijöitä ymmärtämään, minkälainen käytös on toivottavaa ja minkälainen toiminta kannattaa lopettaa. Lisäksi HR-ammattilaiset voivat osallistaa henkilöstöä kulttuurin kehittämisessä esimerkiksi erilaisilla ongelmanratkaisutiimillä. HR-ammattilaisten toiminnan tulee olla johdonmukaista kulttuuria kehitettäessä, ja heidän tulisi pyrkiä saamaan koko henkilöstö toimimaan samalla tavalla uuden kulttuurin mukaisesti, jotta johdonmukaisuus säilyisi. (Ulrich & LaFasto 1995, 318, 329; Weiss 2012, 176, 190–191.) Monet henkilöstövoimavarojen strategiat pyrkivät vaikuttamaan ja muuttamaan henkilöstön käytöstä, jolloin vaikutukset näkyvät myös organisaatiokulttuurin muutoksena. Kyseessä on siis pyrkimys vaikuttaa henkilöstön uskomuksiin ja arvoihin. (Torrington & Hall 1995, 46.) Scheinin (1987, 19–20) mukaan johtajat ovat organisaatiokulttuurien luoja, ja heidän tehtävänä on myös kulttuurin johtaminen ja työstäminen. Kulttuuria on siis mahdollista muuttaa, mikäli ymmärretään organisaation henkilöstön oppimisen muodostuminen (Schein 1987, 26). Organisaation johdon ei tulisi sekoittaa kulttuuria esimerkiksi ilmapiiriin tai arvojen käsitteisiin, koska kulttuuri on organisaatiossa syvemmällä tasolla kuin nämä käsitteet. Kulttuuri vaikuttaa myös inhimillisen puolen lisäksi organisaation päämääriin, tavoitteisiin, työn organisointiin sekä kommunikointiin. Tulisi myös huomioida, että kulttuuria voi olla vaikea kontrolloida tai hallita. Usein asia on juuri päinvastoin; kulttuuri hallitsee ja kontrolloi johtajaa. Ei voida nähdä olevan toistaan parempaa kulttuuria, vaan konteksti ja ympäristö vaikuttavat kulttuurin vahvuuteen. Kulttuuri ei myöskään joka kerta vaikuta niin suuresti organisaation tehokkuuteen tai toimintaan kuin voisi luulla. (Schein 1987, 321–323.) Schein (1987, 234–246) listaa mekanismeja, joilla johtajat voivat vaikuttaa organisaatiokulttuureihin:

- ”1. mihin johtaja kiinnittää huomiota ja mitä he kontrolloivat, 2. johtajan reaktiot kriittisiin tapauksiin ja organisaation kriiseihin, 3. johtajan suorittama harkittu roolin

mallintaminen, opettaminen ja ohjaaminen, 4. palkintojen ja statuksen kohdentamisen kriteerit sekä 5. rekrytoinnin, vallinnan, ylennysten ja erottamisen kriteerit.”

Myös organisaation rakenteella, järjestelmillä, fyysisellä tilalla, tarinoilla, legendoilla ja myyteillä sekä virallisilla organisaatiofilosofioilla ja perustamisasiakirjoilla on merkitystä organisaatiokulttuuria muutettaessa (Schein 1987, 234–246).

Organisaatiokulttuurilla on merkitystä, koska se vaikuttaa organisaation tehokkuuteen ja suorituskykyyn. Yhdenmukainen ja jaetun kulttuurin mukainen henkilöstön toiminta edesauttaa strategian toteutumista. Organisaatiokulttuurin yhteisyys myös auttaa henkilöstöä keskittymään oikeisiin asioihin ja ongelmiin. (Ulrich & LaFasto 1995, 322.) Mauno ja Ruokonen (2008) toteavat myös organisaatiokulttuurilla olevan vaikutusta henkilöstön hyvinvointiin. Erityisesti työntekijöiden inhimillisiä tarpeita ja näkemyksiä kunnioittavat arvot ja käytännöt lisäävät hyvinvointia sekä myönteistä asennetta organisaatioon ja työhön. Sen sijaan sääntökeskeinen ja byrokraattinen kulttuuri ei välttämättä edistä työhyvinvointia.

Tiivistäen sanottakoon organisaatiokulttuurin olevan samanaikaisesti jotakin, mitä organisaatiolla on ja mitä organisaatio on: organisaatiossa olevat ihmiset muovaavat kulttuuria, mutta myös kulttuuri muovaa ja vaikuttaa siellä toimiviin ihmisiin. Tässä tutkielmassa keskitytään Scheinin organisaatiokulttuurin teoriaan. Schein (1987, 26) on määritellyt organisaatiokulttuurin siten, että se on jokin tiedostamaton ja itsestäänselvyytenä pidettävä malli tai toimintatapa, jonka jokin ryhmä on todennut toimivaksi. Kyseistä mallia tai toimintatapaa pidetään perusteltuna, ja sen kaltaista toimintatapaa opetetaan myös uusille ryhmään tulijoille. Organisaatiokulttuuri näkyy kaikessa organisaation toiminnassa. Scheinin organisaatiokulttuurin teoriassa (1987, 31–38) esitetään kulttuurissa olevan erilaisia ”tasoja”, joista ensimmäinen taso on artefaktit, toinen taso on arvot ja kolmas taso on perusoletukset. HR-ammattilaiset voivat muuttaa organisaatiokulttuuria vaikuttamalla henkilöstön käyttäytymiseen henkilöstönhankinnan, kehittämisen, arvioinnin, palkitsemisen, organisaationaalisen suunnittelun ja kommunikoinnin avulla. Organisaatiokulttuuri on merkityksellinen SHRM:n osa-alue, koska sillä on vaikutusta loppupeleissä koko organisaation tehokkuuteen ja suorituskykyyn.

3.2.4 Itseohjautuvuuden teoria

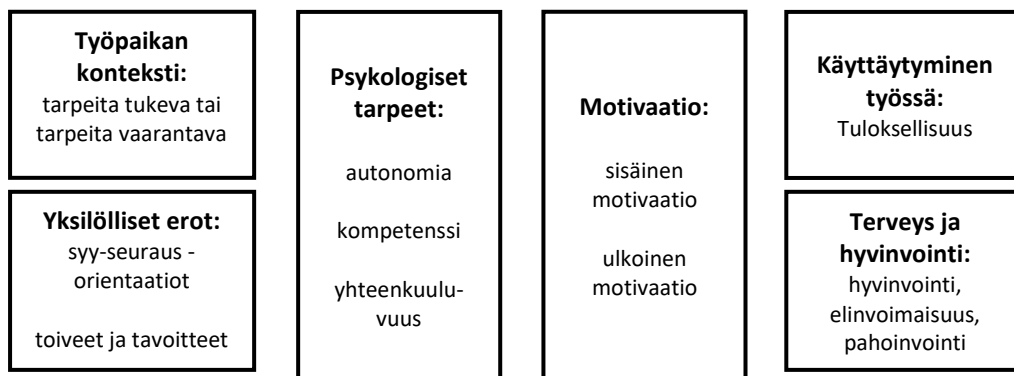
Itseohjautuvuuden voidaan ajatella kummunneen Taylorismin tyypisistä klassisen johtamismallin vastustamisesta. Tieteellisen johtamisen ongelmana voidaan nähdä vieraantuminen organisaatiosta, kun taas työntekijät, jotka saavat osallistua enemmän organisaation päätöksentekoon ja kontrolloida itse työntekoaan, viihtyvät paremmin ja heidän motivaationsa ja suorituskynsä paranevat. Toisaalta itseohjautuvuuden pohja on myös 1980-luvun joustavan organisaation ajattelumallissa, jolloin huomattiin töiden olevan yhä muuttuvampia ja monimutkaisempia. Joustavuutta tavoiteltiin henkilöstön avulla. Tarvittiin nopeampia päätöksiä dynaamisilla markkinoilla, ja ratkaisuna nähtiin, että henkilöstöllä tulisi olla päätösvaltaa siellä, missä päätöksiä tarvittiin tehdä pikaisesti, eli mahdollisimman alhaalla organisaatiotasolla. Itseohjautuvuuden perustan voidaan näin ollen nähdä olevan myös talouden tilanteessa. Tällöin ymmärrettiin, että henkilöstö on tärkeä voimavara tietoineen ja ammattitaitoineen, ja henkilöstölle tulisi antaa mahdollisuuksia osallistumiseen. (Wilkinson 1998, 44–45.)

Martelan ja Jarenkon (2014, 13) mukaan itseohjautuvuuden teoriassa keskeistä on nähdä ihminen toimijana, joka hakeutuu aktiivisesti itselleen kiinnostaviin ja merkityksellisiin tehtäviin. Itseohjautuvuusteorian tutkimus on lisääntynyt merkittävästi 2000-luvun alusta alkaen, ja vuonna 2013 itseohjautuvuuden tutkijat Ryan ja Deci kertoivat, että pelkästään viimeisen neljän vuoden aikana on julkaistu yli tuhat itseohjautuvuuden teoriaa koskevaa tieteellistä tutkimusta (Martela & Jarenko 2014, 12; Ks. Ryan & Deci 2013). Itseohjautuvuusteoria on kummunnut sisäisen ja ulkoisen motivaation tutkimuskeskustelusta, ja sen voidaan ajatella olevan ihmismotivaation makroteoria. Itseohjautuvuuden teoria on laajentunut kattamaan myöhemmin myös työorganisaatiot ja muut elämän osa-alueet. (Deci, Olafsen & Ryan 2017, 19.)

Deci ja Ryan ovat merkittävimpiä itseohjautuvuuden teoriasta kirjoittaneita tutkijoita, joita ei voida ohittaa tässäkään tutkielmassa (Martela & Jarenko 2014, 12). Deci ja Ryan (1987) käsittelevät itseohjautuvuutta psykologisesta näkökulmasta. Nurmi ja Salmela-Aro (2002, 17) ovat suomentaneet Decin ja Ryanin teorian itsemäärämisteoriaksi (eng. self-determination theory), mutta tässä tutkielmassa käytämme itseohjautuvuuden teoria -käsitettä. Decin ja Ryanin (1987) mukaan verrattuna kontrollointiin, itseohjautuvuuteen liittyy yleensä suurempi sisäinen motivaatio, mielenkiinto ja luovuus, kognitiivinen joustavuus ja parempi oppimiskyky, positiiviset tuntemukset,

parempi itsetunto, luottamus, vähentynyt käyttäytymisen heittelehtiminen, vähentynyt stressi ja paine sekä parempi fyysinen ja psyykkinen terveys. Käyttäytymisen kontrollointi voi siis heikentää sisäistä motivaatiota. Myös Sundblomin (2000) väitöskirjan johtopäätöksiin sisältyi ajatus siitä, että itseohjautuvuudella on yhteys sisäiseen työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen.

Itseohjautuvuuden teorian ajatuksena on se, että mikäli yksilön kolme tarvetta, *kompetenssi* (eng. *competence*), *autonomia* (eng. *autonomy*) ja *yhteenkuuluvuus* (eng. *relatedness*), tyydytetään, johtaa se parempaan motivaatioon ja psyykkiseen hyvinvointiin (Deci, Connell, Ryan 1989, 581; Ryan & Deci 2000a; Deci, Olafsen & Ryan 2017). Martela ja Jarenko (2014, 16) toteavat kompetenssin (kyvykkyyden) tarkoittavan kokemusta, että tekeminen sujuu ja henkilö kokee olevansa kyvykäs ja aikaansaava. Autonomialla (omaehtoisuudella) he tarkoittavat, että yksilö kokee, että tekeminen ei ole ulkoisen pakon sanelemaa, vaan henkilöstä itsestään lähtöisin. Yhteenkuuluvuudella (yhteisöllisyydellä) tarkoitetaan, että yksilö kokee yhteyttä toisiin ihmisiin ja että hänen teoillaan on hyviä ja positiivisia vaikutuksia toisille ihmisille. Mikäli tarpeentyydytys estyy, motivaatio ja hyvinvointi heikkenevät. *Sosiaalisen kontekstin ja ympäristön tulisi olla avoin ja edistää tarpeiden tyydytystä, mikäli tavoitellaan itseohjautuvuutta.* Yksilön sosiaalisen ympäristön, esimerkiksi esimiehen, tulisi siis ymmärtää ja tunnistaa yksilön tarpeet ja tunteet edistääkseen itseohjautuvuutta. Esimiehiä on myös mahdollista kouluttaa ja kehittää siihen, että he kykenevät edistämään alaistensa itseohjautuvuutta. Johtajat ja esimiehet voivat edistää itseohjautuvuutta tunnistamalla työntekijän näkökulman, tarjoamalla valinnanvapautta ideoiden toteuttamiseen sekä välttämällä painostavaa käyttäytymistä ja kieltä. (Deci, Connell, Ryan 1989, 581; Ryan & Deci 2000a; Deci, Olafsen & Ryan 2017.) Deci ja Ryan (2000a; 2000b; Ks. myös Deci, Olafsen & Ryan 2017, 20) korostavat sisäisen motivaation yhteyttä itseohjautuvuuteen, ja itseohjautuvan työskentelytavan voidaan nähdä lisäävän työmotivaatiota ja erityisesti sisäistä motivaatiota. Motivaatiota käsitellään tarkemmin seuraavassa alaluvussa. Itseohjautuvuuden teoriaa auttaa hahmottamaan kuvio 6, joka yhdistää itseohjautuvuuden teorian työpaikan kontekstiin.



Kuvio 6. Itseohjautuvuuden teoria työpaikalla (Mukailtu Deci, Olafsen & Ryan 2017, 23.)

Decin ja Ryanin lisäksi on myös olemassa muitakin tutkijoita, jotka ovat kirjoittaneet itseohjautuvuudesta. Lidenin ja Tewksburyn (1995, 387-401) mukaan itseohjautuvuus voidaan jakaa yksilön itseohjautuvuuteen ja ryhmän itseohjautuvuuteen. Yksilön itseohjautuvuus tarkoittaa yksilön kokemusta siitä, kuinka paljon yksilöllä on valinnanvapautta työyhteisössä. Ryhmän itseohjautuvuus puolestaan tarkoittaa tietyn ryhmän kokemusta valinnanvapaudesta työyhteisössä. Näiden erottaminen toisistaan voidaan nähdä oleellisena, koska ne vaikuttavat yksilöön eri tavoilla ja ne saattavat vaatia johtajalta erilaista käyttäytymistä. Liden ja Tewksbury (1995, 388) toteavat myös johtajien hyötyvän itseohjautuvasta työskentelystä. Heidän aikansa vapautuu tällöin suorista valvomistehtävistä esimerkiksi strategioiden pitkäjänteiseen suunnitteluun. Johtajien rooli muuttuisi siis toiminnan kontrolloinnista työntekijöiden neuvomiseen ja fasilitointiin.

Neckin ja Houghtonin (2006, 271) mukaan itseohjautuvuus muodostuu tietyistä kognitiivisista ja käyttäytymisen strategioista, joiden avulla yksilö kykenee vaikuttamaan tehokkuuteensa. Itseohjautuvuudella on useita positiivisia seurauksia, kuten sitoutuminen, itsenäisyys, luovuus ja innovatiivisuus, luottamus, tyytyväisyys, voimaantuminen sekä luottamus omiin kykyihin. Nämä seuraukset voivat vaikuttaa positiivisesti suorituskkyyn yksilön, tiimin ja organisaation tasoilla. (Neck & Houghton 2006, 283–285.) Neck ja Houghton (2006, 275–281) ovat asettaneet itseohjautuvuuden teorian kontekstiin useamman eri teorian: itsesääteleyteoria, sosiaalikognitiivinen teoria, sisäisen motivaation teorian sekä itsekontrollin teoria. Itsesääteleyteoria on kuvaileva näkökulma ihmisen käyttäytymisestä ja siitä, miten käyttäytyminen tapahtuu. Sosiaalikognitiivisen teorian mukaan käyttäytymistä voidaan selittää sosiaalisilla tekijöillä ja niiden vuorovaikutusta yksilön toiminnan kanssa. Yksilön voidaan kuitenkin ajatella hallitsevan ja säätelevän itse

käyttäytymistään ja toimintaansa. Sisäisen motivaation teoriassa on kyse tekijöistä, jotka lisäävät sisäistä motivaatiota eli luonnollista palkitsevuutta. Luonnollinen palkitsevuus nähdään tehokkaampana ja suositeltavampana verrattuna ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Itsekontrollin teoria sisältää strategioita, jotka auttavat hallitsemaan omaa käyttäytymistä.

Tiivistettynä itseohjautuvuuden teorian ytimessä on ihmisen kolme tarvetta: autonomia, kompetenssi ja yhteenkuuluvuus. Ympäristö voi olla näitä tarpeita tukeva, tai se voi estää näiden tarpeiden tyydyttämistä. Mikäli nämä tarpeet tyydyttyvät yksilön sisäinen motivaatio lisääntyy. Käyttäytymisen kontrollointi puolestaan vähentää sisäistä motivaatiota. Itseohjautuvuuden hyötynä nähdään lisääntynyt yksilön mielenkiinto, luovuus, kognitiivinen joustavuus ja parempi oppimiskyky, positiiviset tuntemukset, parempi itsetunto, luottamus, vähentynyt käyttäytymisen heittelehtiminen, vähentynyt stressi ja paine sekä parempi fyysinen ja psyykkinen terveys. (Deci & Ryan 1987; Deci, Connell, Ryan 1989, 581; Ryan & Deci 2000a; Deci, Olafsen & Ryan 2017.) Itseohjautuvuus voi myös parantaa organisaation tehokkuutta, kun esimiesten aikaa vapautuu alaisten kontrolloinnista muihin työtehtäviin (Liden & Tewksbury 1995, 388).

3.2.5 Työmotivaatio

Viitalan (2013) mukaan osaaminen tulee parhaiten esiin sellaisessa organisaatiossa, jossa asenne ja motivaatio ovat positiivisia. Osaamisen on kuitenkin oltava riittävää, koska tunne riittämättömästä osaamisesta puolestaan heikentää motivaatiota työssä. Tähän viittaa myös Decin ja Ryanin (2000a) itseohjautuvuuden teoria, jonka mukaan ihmisellä on kolme perustarvetta: kompetenssi, autonomia ja yhteenkuuluvuus. Organisaation strategian kannalta motivaatio on myös oleellista, ja johtajan tulisikin huolehtia, että organisaation rakenne, järjestelmät, toimintatavat ja johtamistavat edesauttavat työntekijöiden motivaatiota (Beer, Eisenstat & Biggadike 1995, 118). Wrightin (1989, 96; 99) mukaan olisi tärkeää hahmottaa, mikä henkilöstöä motivoi työssä, jotta heidän käyttäytymiseen tai asenteisiin voitaisiin vaikuttaa. On myös ymmärrettävä se, etteivät kaikki motivoitu samoista asioista vaan ihmiset ovat erilaisia. Herzbergin, Mausnerin ja Snydermanin (1959, 7) mukaan motivaatio voi vaihdella hierarkiatasojen, iän ja sukupuolen mukaan. Ryan ja Deci (2000b, 54) toteavat motivaation vaihtelevan ihmisten välillä sekä määrällisesti että laadullisesti, eli toiset kokevat motivaatiota enemmän kuin toiset ja motivaatio kumpuaa eri tekijöistä ihmisten välillä.

Motivaation avulla henkilöstö toimii tavoitteellisesti kohti tiettyä päämäärää, koska saa siitä tyydytyksen tunnetta. *Motivaatiossa on kyse panostuksen määrästä, johon yksilö on valmis suorittaakseen työnsä.* (Wright 1989.) Yksilö, joka *tuntee innostusta saadakseen jotain aikaan*, voidaan määritellä motivoituneeksi (Ryan & Deci 2000b, 54). Vartiainen ja Nurmela (2002, 188–189) puolestaan määrittelevät työmotivaation yksilön *kokonaistilaksi, joka energisoi, synnyttää, suuntaa ja pitää yllä yksilön työtoimintaa.* Heidän mukaan työhön motivoitunut ihminen on toimintahaluinen ja tavoitesuuntautunut. Motivaation lähikäsitteitä ovat tarpeet, tavoitteet ja päämäärät sekä arvot, arvostukset ja intressit (Nurmi & Salmela-Aro 2002, 10). Motivaatio on tärkeä ja olennainen osa työtä, koska innostunut työntekijä on tehokkaampi ja tuottavampi. Erityisesti sisäinen motivaatio edistää myös työntekijän hyvinvointia ja terveyttä. Innostus voidaankin nähdä organisaatiolle ja loppujen lopuksi koko yhteiskunnalle kannattavana ilmiönä. (Martela & Jarenko 2014, 16.)

Motivaatioteorioita on olemassa useita erilaisia, joista tämän tutkielman viitekehyksessä käsitellään erityisesti sisäisen motivaation teoriaa. Tutkielmassa sivutaan myös Herzbergin motivaatio- ja hygieniateoriaa sekä Maslowin tarvehierarkian teoriaa, koska kyseisten teorioiden sisältö on yhteydessä itseohjautuvuuteen. Herzbergin ja Maslowin teoriat myös auttavat ymmärtämään motivaation käsitettä ylipäättään. Herzbergin ja Maslowin teoriat voidaan luokitella sisältöteorioiksi, jotka kuvaavat, mitkä yksilön sisäiset tekijät energisoivat, suuntaavat ja ylläpitävät toimintaa (Vartiainen & Nurmela 2002, 189; Ks. Steers, Porter & Bigley 1996). Motivaatiokeskustelu aloitetaan lyhyesti Maslowin ja Herzbergin teorioilla, jonka jälkeen siirrytään käsittelemään sisäisen motivaation teoriaa.

Maslowin tarvehierarkiateorian mukaan yksilön tarpeet voidaan asettaa hierarkkiseen järjestykseen, jossa alimman tason tarpeet on tyydytettävä, ennen kuin seuraavan tason tarpeet voidaan tyydyttää. Yksilö pyrkii kohti korkean hierarkiataason tarpeiden tyydytystä, ja hän motivoituu mahdollisuudesta tyydyttää tarpeitaan. Alimman tason tarpeita ovat fysiologiset tarpeet kuten hengittäminen, ravinto, vesi, suojat, vaatetus ja uni. Seuraavan tason tarpeita ovat turvallisuuden tarpeet, kuten terveys, työllisyys, omaisuus, perhe ja sosiaalinen vakaus. Kolmannen tason tarve on rakkaus, ja tähän tasoon kuuluu ystävyys, perhe, läheisyys ja tunne yhteydestä. Toiseksi ylimmän tason nimi on itsetunto, ja tarpeisiin kuuluu itseluottamus, saavuttaminen, toisten kunnioittaminen ja yksilön ainutlaatuisuus. Korkein hierarkiataaso on nimeltään itsensä toteuttaminen, jonka tarpeita ovat moraali, luovuus,

spontaanisuus, hyväksyntä, merkityksellisyyden kokeminen, tarkoitus sekä sisäiset piilevät kyvyt. (Maslow 1943.) Maslowin tarvehierarkiateorian ja itseohjautuvuuden yhteys voidaan nähdä siinä, että itseohjautuvuus sijoittuu tarvehierarkiassa korkealle, itsetunnon ja itsensä toteuttamisen tasoille, koska itseohjautuvassa työskentelyssä yksilö usein saavuttaa työssään jotakin ja työskentelee omalla tavallaan, ainutlaatuisesti. Yksilö saa myös toteuttaa itseään luovasti, koska hän luo toimintatavat ja säännöt työskentelylle itse. Usein myös työ tuntuu enemmän merkitykselliseltä, kun yksilö saa työskennellä itseohjautuvasti.

Herzbergin motivaatio- ja hygieniateoriassa on kyse tyytyväisyyden ja motivaation synnystä kahden eri muuttujan kautta; tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijöiden. Motivaatiotekijät eli tyytyväisyystekijät lisäävät tyytyväisyyttä työssä, ja hygieniatekijät eli tyytymättömyystekijät vaikuttavat tyytymättömyyteen. Nämä eri tekijät tulisi siis nähdä erillisinä. Työtyytyväisyyttä lisäävät itse työhön liittyvät tekijät, kun taas tyytymättömyys liittyy työn kontekstin tekijöihin. Mikäli motivaatiotekijät esiintyvät työssä, yksilön tarpeet tyydyttyvät, syntyy positiivisia tuntemuksia ja suorituskky paranee, koska yksilöllä on tällöin mahdollisuus itsensä toteuttamiseen. Motivaatiotekijöiden toteutumisella on suurempi vaikutus kuin sillä, että hygieniatekijät eivät toteudu. Toisin sanoen yksilö, jonka työ on haastavaa, jännittävää ja miellyttävää, sietää todennäköisesti esimerkiksi hankalaa esimiestä paremmin. Johdon tulisi pitää huolta hygieniatekijöistä, mutta keskittyä sen jälkeen motivaatiotekijöihin saadakseen henkilöstöstä eniten irti. (Herzberg, Mausner & Snyderman 1959, 44–50; 70; 82; 96; 113–119.)

Työtyytyväisyyteen eli motivaatiotekijöihin liittyvät saavutukset, tunnustus, työn haastavuus, vastuu sekä edistyminen, jotka määritellään seuraavaksi lyhyesti. Herzbergin, Mausnerin ja Snydermanin (1959, 44–50) mukaan saavutuksella (eng. Achievement) tarkoitetaan menestyksellistä työskentelyä, ongelmanratkaisua, jonkin asian oikeaksi osoittautumista tai työn tulosten näkemistä. Tunnustuksella tai tunnistamisella (eng. Recognition) tarkoitetaan keneltä tahansa yksilöltä tulevaa huomiointia, kehumista sekä myös kritiikkiä. Tunnustamiseen voi liittyä myös konkreettista palkitsemista tai ainoastaan sanallista palautetta. Työn haastavuudella (eng. Work itself) tarkoitetaan työtehtävien laatua. Työtehtävät voivat olla joko rutiininomaisia, tylsistyttäviä ja liian helppoja tai vaihtelevia, luovia ja erittäin haastavia. Myös vastualueen suuruus saattaa vaihdella. Vastuulla (eng. Responsibility) tarkoitetaan yksilön mahdollisuutta ottaa vastuuta omasta työstään tai mahdollisuutta uuteen vastuualueeseen. Edistyminen (eng. Possibility to growth/ Advancement)

puolestaan tarkoittaa mahdollisuutta kasvuun sekä ylennysten ja uusien tehtävien kautta sekä oman osaamisen ja ammattitaidon kehittämisen kautta. Herzbergin motivaatio- ja hygienieatorian yhteys itseohjautuvuuteen voidaan nähdä siinä, että itseohjautuvuuden voidaan ajatella sijoittuvan motivaatiotekijöiden joukkoon, koska tällöin työ voi olla haastavampaa, yksilö saa enemmän vastuuta ja saavutuksistaan hän saa tunnustusta enemmän.

Tyytymättömyystekijöitä eli hygienieatekijöitä ovat puolestaan toimintatavat, hallinnon käytännöt, kontrolli, henkilöiden väliset suhteet, fyysiset työolosuhteet, työturvallisuus, edut ja palkka. Nämä tekijät voivat vähentää tyytymättömyyttä hyvin hoidetussa ja johdetussa työyhteisössä, mutta ne lisäävät tyytyväisyyttä ja parantavat suorituskyyä vain tiettyyn pisteeseen asti. Toimintatavoilla ja hallinnon käytännöillä (eng. Company policy and administration) Herzberg, Mausner ja Snyderman (1959, 44–50) tarkoittavat organisaation organisoitumisastetta ja johtamista sekä henkilöstöpolitiikkaa. Kontrollilla (eng. Supervision-technical) he tarkoittavat valvonnan pätevyysastetta tai valvonnan oikeudenmukaisuusastetta. Henkilöiden väliset suhteet (eng. Interpersonal relations) on määritelty sosiaalisiksi suhteiksi ylempiarvoisia, alaisia sekä vertaisia kohtaan. Fyysisillä työolosuhteilla (eng. Working conditions) he tarkoittavat työmäärää tai toimitiloja sekä esimerkiksi ilmastointia, valaistusta, työvälineitä ja tilaa. Työturvallisuus (eng. Job security) on puolestaan määritelty vakinaiseksi viraksi sekä organisaation vakausasteeksi. Palkalla ja eduilla (eng. Salary) he tarkoittavat korvausta tehdystä työstä. (Herzberg, Mausner & Snyderman 1959, 44–50, 82, 113-119.)

Seuraavaksi siirrytään pohtimaan sisäistä motivaatiota, koska itseohjautuvuuden voidaan ajatella lisäävän sitä. Vartiainen ja Nurmela (2002, 188–189) erottavat työmotivaatiosta ulkoiset motiivit, jotka ovat helposti määristettävissä ja verbalisoitavia, ja sisäiset motiivit, jotka ovat osittain tiedostamattomia ja tunneperäisiä. Motivaatiotekijät voidaan siis jakaa sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan esimerkiksi mielenkiintoa, piristystä, mahdollisuutta saavutuksiin ja ylpeyden tunnetta. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat puolestaan palkka, edut, rangaistukset tai sanktiot. (Wright & Taylor 1989, 130–131.) Mikäli henkilö on *sisäisesti motivoitunut*, hän tekee jotakin, koska hän kokee sen mielenkiintoisena ja nautinnollisena tai miellyttävänä. Toisin sanoen, hän tekee jotakin, koska kokee sen jo sinällään palkitsevaksi. Tällaisessa tilanteessa toiminto tehdään luontaisen tyydytyksen vuoksi, eikä erillisen seurauksen vuoksi. *Itse toiminto siis tuo tyydytystä, eikä ainoastaan sen tulos.* Sisäinen motivaatio lisää tehokasta

oppimista sekä luovuutta, jonka vuoksi sitä lisääviä tekijöitä tulisi korostaa. Yhteys sisäisen motivaation ja itseohjautuvuuden väliltä löytyy, koska yksilön tulee tyydyttää kompetenssin, autonomian ja yhteenkuuluvuuden tarpeensa motivoituakseen tehokkaasti sisäisesti. Ympäristö voi joko edesauttaa tai estää näiden tarpeiden tyydyttämistä. (Ryan & Deci 2000b, 55–59; Nurmi & Salmela-Aro 2002, 16.)’

Vartiainen ja Nurmela (2002, 190; Ks. Thomas 2000) ovat määritelleet sisäisen motivaation siten, että se pitää sisällään neljä motivaatiotekijää eli tunteen valinnanmahdollisuuksista, tunteen omasta osaamisesta, tunteen merkityksellisyydestä ja tunteen edistymisestä. Tässä määritelmässä on paljon samoja piirteitä kuin Decin ja Ryanin itseohjautuvuuden teoriassa. Myös Martela ja Jarenko (2014, 14) listaavat sisäisen motivaation ominaisuuksia. He kirjoittavat sisäisen motivaation olevan proaktiivista, jolla tarkoitetaan, että ihminen hakeutuu itse aktiivisesti tekemään häntä kiinnostavia asioita. Ulkoinen motivaatio on verrattuna reaktiivista eli ihminen kaipaa liikkeelle lähteäkseen joko keppiä tai porkkanaa, ulkoista uhkaa tai ulkoista hyötyä. Muita Martelan ja Jarenkon listamia sisäisen motivaation ominaisuuksia ovat sisäinen innostus tekemiseen ja positiivisuuteen etsiytyminen. He kuvailevat sisäistä motivaatiota sanalla ”leikki” ja että sisäinen motivaatio on energisoivaa ja laajentaa näkökulmaa. Sisäisessä motivaatiossa tekeminen siis vetää puoleensa.

Deci ja Ryan (2000, 235–238) erottavat toisistaan vielä tarkemmin *sisäsyntyisen* motivaation ja *sisäistetyn* motivaation. Sisäsyntyisellä motivaatiolla tarkoitetaan jo tässä luvussa aiemmin määriteltyä sisäistä motivaatiota, jossa innostus tekemiseen syntyy tehtävästä itsestään. Sisäistetystä motivaatiosta puolestaan tekeminen kytkeytyy itselle tärkeänä pidettyihin arvoihin ja tavoitteisiin eli sen voidaan ajatella olevan askel kohti ulkoista motivaatiota. Kyseiset arvot ja tavoitteet ovat voineet syntyä esimerkiksi sosiaalisessa vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa.

Itseohjautuvuus lisää yksilön sisäistä motivaatiota, minkä vuoksi työmotivaation teoria on osa tutkielman teoriaviitekehystä. Yhteenvetona voidaan sanoa, että motivaatiolle on olemassa useita eri määritelmiä, joista tässä vielä mainittakoon Ryanin ja Decin (2000b, 54) määritelmä, jonka mukaan yksilö, joka tuntee innostusta saadakseen jotain aikaan, voidaan määritellä motivoituneeksi. Tässä alaluvussa käsiteltiin ensin Herzbergin motivaatio- ja hygieniateoriaa sekä Maslowin tarvehierarkian teoriaa, koska ne auttavat ymmärtämään ihmismotivaation käsitettä ylipäättään. Lisäksi

itseohjautuvuus voitiin yhdistää niihin: itseohjautuvuus lukeutuu Herzbergin motivaatiotekijöihin sekä Maslowin tarvehierarkiatasolla itsetunnon ja itsensä toteuttamisen tasoille. Tässä alaluvussa käsiteltiin tarkemmin myös sisäistä motivaatiota, jolla tarkoitetaan sitä, että itse työskentely ja tekeminen tuovat yksilölle tyydytystä eikä ainoastaan niiden lopputulos tai tuote (Ryan & Deci 2000b, 55–59; Nurmi & Salmela-Aro 2002, 16). Deci ja Ryan (2000, 235–238) kirjoittavat lisäksi sisäsyntyisestä motivaatiosta ja sisäistetystä motivaatiosta, minkä ajatuksena on, että sisäisen motivaation synty ja peru voi perustua eri asioihin.

4 Empiria

4.1 Ulkoministeriö ja henkilöstöhallinto

Ulkoministeriö on valtionhallintoon kuuluva organisaatio, ja se on yksi valtioneuvoston alaisista ministeriöistä. Ulkoministeriötä johtaa ulkoministeri, tällä hetkellä Timo Soini. Myös toinen ministeri on ulkoministeriön alaisuudessa, ulkomaankauppa- ja kehitysministeri Anne-Mari Virolainen. Ulkoministeriön (2017) mukaan ”Suomen ulkopolitiikan tavoitteena on vahvistaa maamme kansainvälistä asemaa, turvata Suomen itsenäisyys ja alueellinen koskemattomuus sekä parantaa suomalaisten turvallisuutta ja hyvinvointia. Suomi edistää kestävästä kehitystä, kansainvälistä vakautta, rauhaa, demokratiaa, ihmisoikeuksia, oikeusvaltioperiaatetta ja tasa-arvoa.” Käytännössä ulkoministeriö valmistelee ja toteuttaa Suomen ulkopolitiikkaa. Ulkoministeriö on jakautunut useampaan osastoon ja osastojen sisällä pienempiin yksiköihin. Sen lisäksi ulkoministeriön organisaatioon kuuluvat Suomen ulkomaan edustustot sekä erilaiset palveluosastot ja -yksiköt. (Ulkoasiainministeriö 2017.)



Kuvio 7. Ulkoministeriön organisaatiokaavio

Ulkoministeriötä voidaan kuvailla luontaisesti hajautuneeksi organisaatioksi, koska toiminta ei painotu ainoastaan Helsingin ministeriöön vaan myös ulkomaan edustustoihin ympäri maailman. Lisäksi työskentelyyn liittyy urakierto, mikä tarkoittaa, että virkamiehet kiertävät eri tehtävissä muutaman vuoden välein. Vartaisen, Kokon ja Hakosen (2004, 20–24) mukaan organisaatio voi olla hajautunut neljän eri ulottuvuuden mukaan, jotka ovat paikka, aika, moninaisuus sekä vuorovaikutus. Työntekijät voivat siis työskennellä samassa paikassa tai eri paikoissa tai paikka voi olla joko kiinteä tai jatkuvasti vaihtuva. Työskentely voi myös tapahtua samanaikaisesti tai eri aikaan eri aikavyöhykkeillä. Moninaisuus näkyy siinä, että työhön osallistuvien toimijoiden taustat vaihtelevat samankaltaisesta hyvinkin erilaiseen. Vuorovaikutus voi tapahtua hajautuneissa organisaatioissa suoraan kasvokkain tai eri kanavien ja teknologisten järjestelmien välityksellä. Yhteistyö saattaa lisäksi olla luonteeltaan jatkuvaa tai määräaikaista. Organisaation hajautuneisuudessa voidaan nähdä Vartaisen ym. (2004, 37–56) mukaan haasteita, koska toiminta on tällöin herkästi muuttuva. Lisäksi heidän mukaansa toiminta on sitä vaativampaa, mitä hajautuneempaa se on.

Ulkoministeriössä työskennellään joko hallintouralla tai diplomaattiuralla, joihin päädytään HALKU (hallintouran kurssi) ja KAVAKU (kansainvälisten asioiden kurssi) -kurssien pohjalta, jotka ovat pääasiallisia rekrytointikanavia ulkoministeriöön. Ulkoministeriössä työskennellään joko alueellisilla osastoilla tai politiikkaosastoilla. Toisin sanoen henkilöstön vastualueet on jaettu joko alueellisesti tai politiikkalohkojen mukaisesti. Oleellinen osa työskentelyä ulkoministeriössä on urakierto, joka tarkoittaa käytännössä sitä, että joka syksy ja kevät sadat henkilöt vaihtavat tehtävänsä. Yhdessä tehtävässä kukin pyrkii työskentelemään muutaman vuoden, kuitenkin vähintään kaksi vuotta. Uran kehitys riippuu paljolti siitä, millaisia tehtäviä vapautuu. Urakiertoa tapahtuu sekä Helsingin ministeriössä että ulkomaan edustustoissa sekä näiden välillä.

Henkilöstöhallinnon yksikkö sijoittuu ulkoministeriön organisaatiossa hallintopalvelujen organisaation alle. Muita hallintopalveluiden alla olevia yksiköjä ovat kiinteistöyksikkö, tietohallintoyksikkö, virastopalveluyksikkö ja turvallisuusyksikkö (Ulkoasiainministeriön työjärjestys 27§). Henkilöstöyksikön tehtäviin kuuluvat henkilöstöhallinto ja henkilöstön kehittäminen, työsuojelu ja työhyvinvointi, yleishallinto, edustustoverkon muutosten koordinointi sekä kunniakonsuliasiat (Ulkoasiainministeriön työjärjestys 39§). Käytännössä henkilöstöhallinto hoitaa tehtävä- tai urakiertoa, rekrytointia sekä erilaisia tehtäviä liittyen työsuhteen aloitukseen ja päättymisiin. Henkilöstöhallinnon käytännön tehtäviin kuuluu myös erilaiset koulutukset, kuten

siirtokoulutukset, perehdytyskoulutukset ja kielikurssit. Henkilöstöhallinto hallinnoi lisäksi KAVAKU- ja HALKU- sisäänottokursseja. Myös eri ilmiöihin liittyviä ajankohtaisia kursseja voidaan tarpeen mukaan järjestää henkilöstöhallinnon toimesta. Osastot voivat järjestää myös itsenäisesti koulutuksia tarpeen vaatiessa, eikä henkilöstöhallinto järjestä tai suunnittele kaikkia koulutuksia.

Henkilöstöhallinnon yksikkö on jakautunut henkilöstösuunnitteluyksikköön, henkilöstöpalveluyksikköön sekä henkilöstön kehittämis- ja työhyvinvointiyksikköön. Yksiköt pitävät sisällään yhteensä noin 50 henkeä. Henkilöstöhallinnossa ei työskentele HR-ammattilaisia, vaan urakierto koskee myös henkilöstöhallintoa, jolloin henkilöstö on vaihtuva myös henkilöstöhallinnon sisällä. Perehdytys tehtäviin tapahtuu vierihoidtona ja tekemällä oppimisena. Lisäksi järjestetään esimiesvalmennuksia vuosittain ja myös valtionhallinnon yhteisiä ylemmän johdon koulutuksia hyödynnetään. Tutkielmassa selvitetään, miten henkilöstöhallinnon yksiköt voivat kokonaisuutena edesauttaa ulkoministeriön virkamiesten itseohjautuvuutta.

Ulkoministeriön henkilöstöhallinto on ollut muutoksen alla tutkielman tekemisen aikana. Kieku-järjestelmän käyttöönotto 4.10.2016 toimi sysäyksenä sille, että henkilöstöhallinnon toimintatapoja ryhdyttiin tarkastelemaan ja muuttamaan digitalisoitujen prosessien mukaisiksi. Tavoitteena oli paitsi tehostaa toimintoja ja parantaa asiakaspalvelua, myös kehittää henkilöstöhallinnon strategista roolia ministeriön johtamisjärjestelmän tukena. Ulkoministeriö ja Palkeet käynnistivät valtionhallinnossa ainutlaatuisen pilottihankkeen, jonka tarkoituksena oli siirtää samankaltaisina toistuvia palvelutilanteita ja teknisiä päätöksiä Palkeiden hoidettavaksi. Muutoksen alla ovat olleet esimerkiksi nykyiset yksikkörakenteet, tehtäväkuvat ja roolit. Kaiken kaikkiaan muutosten tavoitteena on saada henkilöstöhallinto toimimaan strategisemmin.

4.2 Teemahaastattelut

Tutkielma toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena ja aineiston keräämisessä käytettiin teemahaastatteluja. Tutkielman tarkoitus on selittävä, joka tarkoittaa syy-seuraus-suhteiden etsimistä sekä selityksen löytämistä tilanteeseen tai ongelmaan (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 138). Kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jossa aineisto

perustuu todelliseen maailmaan. Aineisto perustuu kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleensä ihmisiin, joista tietoa saadaan tutkimuksen pohjaksi. Tavoitteena ja lähtökohtana on usein itse aineisto ja sen analysoiminen ja huolellinen arvioiminen. Aineiston keruussa kohdejoukko valitaan tietoisesti ja pyritään saamaan tutkittavien oma ääni ja erilaiset näkökulmat esiin, jolloin aineisto on aina ainutlaatuinen. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 164.) Haastattelutyypeistä hyödynnettiin teemahaastatteluja, joilla tarkoitetaan haastatteluja, missä aihepiirit tai teemat ovat etukäteen tiedossa, mutta tarkempi kysymysten asettelu tai järjestys selviävät vasta haastatteluissa. Yksilöhaastattelut voidaan nähdä varmempana menetelmänä, koska ryhmähaastatteluiden vaarana on, etteivät kaikki haastateltavat uskalla tuoda esiin kaikkea, mitä haluaisivat sanoa. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 209–211.) Haastatteluihin sisältyi kuitenkin yksi parihaastattelu henkilöille, joiden voitiin nähdä työskentelevän samassa asemassa. Hirsjärvi ja Hurme (2011, 42) tiivistävät hyvin haastattelun tarkoituksen: ”haastattelu tähtää informaation keräämiseen, joka on ennalta suunniteltua päämäärähakuista toimintaa.”

Tutkielman aineisto kerättiin teemahaastatteluilla loppusyksystä 2017. Haastatteluja tehtiin yhteensä 10 kappaletta, joista yksi oli parihaastattelu ja yksi puhelinhaastattelu. Haastateltavia oli siis yhteensä 11 henkilöä. Haastateltavat saivat haastattelukysymykset nähtäväkseen pari päivää ennen haastattelua, jotta heillä oli mahdollisuus orientoitua haastatteluun, ja jotta tietoa saataisiin mahdollisimman paljon itse haastattelutilanteessa. Haastattelumenetelmä valikoitui aineistokeruutavaksi, koska sillä on useita etuja, kuten sen joustavuus. Lisäksi haastatteluilla voidaan saada syvällisempiä vastauksia kuin kyselyillä, ja haastateltavilta voidaan kysyä lisäkysymyksiä tai tarkennuksia. Haastattelu sopi myös tutkielman aiheeseen, josta voitiin sanoa jo etukäteen sen tuottavan monitahoisia vastauksia. Haastattelut tuovat siis esiin paremmin ja syvemmin sen, mitä organisaatiossa todella ajatellaan. Lisäksi kohdeorganisaatiossa voidaan kiinnostua asiasta ja motivoitua enemmän, kun tutkija saapuu haastattelemaan asiasta paikan päälle. Haastattelujen avulla yksilöt myös alkavat miettiä asiaa enemmän omalta kannaltaan. Haastateltava ihminen onkin nähtävä subjektina, joka luo merkityksiä ja on aktiivinen osapuoli. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 35–36.) Tuomen ja Sarajärven (2009, 73) mukaan haastattelujen eduksi voidaan myöskin lukea niiden joustavuus, jolloin haastattelutilanteessa on mahdollista oikaista väärinkäsityksiä, selventää tai toistaa asioita, ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Vaihtoehtoinen tutkimusmetodi olisi ollut kysely, mutta kyselylomakkeiden vaarana on, ettei niihin vastata huolellisesti ja ajatuksen kanssa. Niiden avulla ei välttämättä päästä yhtä syvälle aiheeseen verrattuna haastatteluihin. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 36.)

Haastattelulajeista aineistokeruutavaksi valikoitui teemahaastattelu, toiselta nimeltään puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastatteluissa on etukäteen valittu tietyt teemat tai aihepiirit, jotka haastattelussa käydään läpi. Teema-alueet ovat kaikille haastateltaville samat. Teemahaastattelussa pyritäänkin keskittymään tutkimusongelmaan tai tutkimuksen tehtävään. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75; Hirsjärvi & Hurme 2011, 48.) Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 48) mukaan teemahaastattelussa tulee otetuksi huomioon se, että ihmisten tulkinnat ja merkitykset tietyille asioille ovat keskeisiä, ja nuo merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Haastatteluteemoiksi valittiin tutkielman teoriaviitekehyksestä itseohjautuvuus, työmotivaatio, organisaatiokulttuuri sekä osaamisen kehittäminen. Kaikki haastattelukysymykset liittyivät kuitenkin itseohjautuvuuteen, ja eri teemojen yhteyttä itseohjautuvuuteen pyrittiin lisäämään kysymyksenasetteluilla. Haastattelutilanteessa haastateltavat saivat nähtäväksi kyseisen teeman käsitteenmääritelmän ennen varsinaisia kysymyksiä, millä pyrittiin siihen, että kysymyksiin vastattaisiin kyseisessä viitekehyksessä. Tämä helpotti myös haastateltavia vastaamaan rajatumpia vastauksia.

Teemahaastatteluja tehtiin henkilöstöhallinnon sisällä yhteensä viidelle henkilölle, jotka toimivat eri tehtävissä. Henkilöstöhallinnon ulkopuolelta haastateltiin yhteensä kuutta henkilöä eri osastoilta ja yksiköistä sekä eri hierarkiatasoilta. Tavoitteena oli saada näkemyksiä organisaation eri tasoilta mahdollisimman kattavasti. Haastateltaviin kuului vastuuvirkamiehiä, yksikön päällikkö, apulaisosastopäällikkö, osastopäällikkö sekä ulkomaan edustuston päällikkö. Haastateltavia oli tärkeää saada henkilöstöhallinnon ulkopuolelta, koska he ovat niitä, joihin itseohjautuvuuden kehittäminen erityisesti kohdistuu viime kädessä. Heidän näkemystensä perusteella voitiin lähteä pohtimaan sitä, miten henkilöstöhallinto voisi palvella heitä parhaalla mahdollisella tavalla. Henkilöstöhallinnon ulkopuolisten haastateltavien valintaan vaikutti henkilöstöhallinnolta saadut suositukset haastateltavista. Henkilöstöhallinnon yksikön yhteyshenkilöt antoivat listauksen henkilöistä, jotka työskentelevät näköalapaikoilla ja joilta voisi saada arvokasta haastatteluaineistoa. Heidän listaamiensa henkilöiden tiedettiin myös olevan puheliaita ja kiinnostuneita monenlaisista asioista, jolloin haastatteluaineistokin olisi mahdollisimman rikas. Henkilöstöhallinnolta pyydettiin ehdotusta haastateltavista, mutta heidän kattavasta listauksestaan valittiin lopulta itsenäisesti haastateltavat. Haastateltavien anonymiteetti säilytettiin, eikä henkilöstöhallinnolle ilmoitettu tarkemmin sitä, keitä listatuista henkilöistä lopulta päädyttiin haastattelemaan. Ulkoministeriön urakierron myötä kaikilla haastateltavilla oli näkemyksiä myös aiemmista tehtävistään eri osastoilta tai yksiköistä sekä myös ulkomaan edustustoista, ja he toivat haastatteluissa esiin kokemuksiaan

myös aikaisemmista tehtävistään. Näkökantoja saatiin esiin haastatteluissa laajasti, mikä lisäsi aineiston luotettavuutta.

Haastattelujen edetessä viimeisiä kohden huomattiin samojen teemojen ja asioiden alkavan toistumaan monessa haastattelussa, mikä tarkoitti saturaatiota. Saturaatiolla tai kylläntymisellä tarkoitetaan tilannetta, jossa aineisto alkaa toistaa itseään, eivätkä haastateltavat tuota enää uutta tietoa tutkimusongelmaan. Tämä oli hyvä merkki siitä, että haastattelumäärä oli riittävä, ja aineistosta voisi tehdä mahdollisesti yleistyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 87–88).

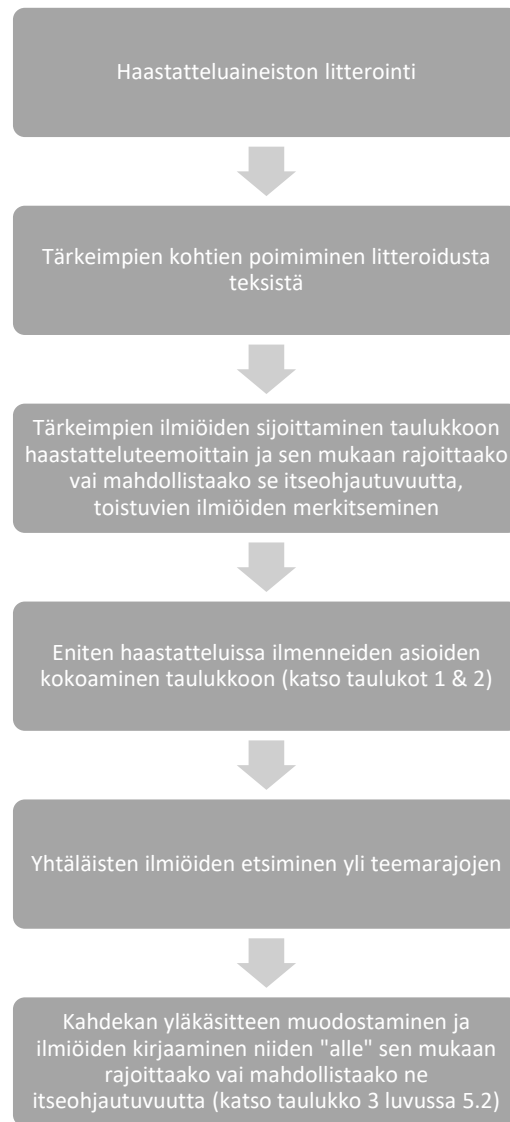
4.3 Aineiston analyysi

Haastatteluaineiston analyysimenetelmänä käytettiin litteroinnin jälkeen sisällönanalyysia; teemoittelua ja tyypittelyä sitten, kun aineisto saavutti kylläntymispisteensä. Näiden menetelmien ideana on useasti toistuvien tyyppien, teemojen tai aihepiirien hahmottaminen ja niiden ryhmittely. (Jyväskylän yliopisto 2016.) Tämän jälkeen tulkittiin analyysin tuloksia, ja niistä tehtiin johtopäätöksiä (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 229).

Haastatteluaineiston analyysi toteutettiin sisällönanalyysinä litteroinnin jälkeen. Sisällönanalyysissä ilmiöstä pyritään saamaan kuvaus tiiviissä ja yleistetyssä muodossa. Analyysiteknikkana käytettiin teemoittelua, jossa painotetaan sitä, mitä on käynyt ilmi kussakin teemassa. Analyysissä hyödynnettiin myös tyypittelyä, jossa jokaisen teeman sisältä kartoitettiin yhteisiä ominaisuuksia, joista muodostettiin yleistys. Toisin sanoen tiettyä teemaa koskevat näkemykset tiivistettiin yleistykseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.) Analyysissä oli kyse induktiivisesta analyysistä, jolla tarkoitetaan ”yksittäisestä yleiseen”, jolloin yksittäiset haastatteluissa ilmenneet näkemykset pyrittiin yhdistämään muihin ja saamaan aikaan yleistys ilmiöstä. Toisaalta analyysissä oli vaikutteita myös abduktiivisesta päättelystä, koska analyysi tehtiin teoriaohjaavasti, jolloin analyysin muodostuksessa on mukana jokin johtoajatus. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95, 103.) Analyysi toteutettiin teoriaohjaavasti, jolloin aiempi tieto ohjaa ja auttaa analyysiä. Aiempi tieto vaikuttaa analyysiin, mutta ei kuitenkaan voida puhua teoriaa testaavasta, vaan enemmänkin uusia näkökulmia tuovasta analyysistä. Kyse on myös siitä, että teoreettiset käsitteet ovat jo valmiina, ja ne tiedetään jo etukäteen ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–97, 117.) Haastattelurungossa käytettävät haastatteluteemat

olivatkin tutkielman teoriaviitekehystä poimittuja. Ensimmäinen haastatteluteema oli itseohjautuvuus, toinen työmotivaatio, kolmas organisaatiokulttuuri ja viimeinen osaamisen kehittäminen.

Käytännössä analyysiä tehdessä litteroidusta haastattelumateriaalista poimittiin tärkeimmät kohdat ylös, jonka jälkeen muodostettiin taulukko haastatteluteemoittain ja sen mukaan, rajoittaako ja estääkö vai mahdollistaako jokin muuttuja itseohjautuvuutta ulkoministeriössä. Lisäksi poimittiin erilliseen taulukkoon haastateltavien näkemyksiä siitä, mitä he tarkoittavat itseohjautuvuudella ja miten he kokevat sen. Saman asian toistuessa uudestaan toisen henkilön haastattelussa sen perään laitettiin merkintä. Lopuksi voitiin huomata tiettyjen asioiden toistuvan useammin kuin toisten, ja lisäksi tiettyjen otsikoiden alle saatiin enemmän mainintoja kuin toisten. Aineiston synteesiä lähdettiin muodostamaan siten, että eri teemoissa toistuvia samoja aihepiirejä alettiin yhdistellä isompien otsikoiden ”alle”. Eri teemoissa toistuvien aihepiirien yläkäsitteeksi pyrittiin muodostamaan yläkäsite tai -otsikko, joka kuvaisi mahdollisimman hyvin kaikkia sen sisältämiä alakohtia. Analyysin vaiheet on kuvattu vielä oheisessa kuviossa.



Kuvio 8. Aineiston analyysi prosessina

4.4 Aineiston kuvaus ja tulkinta haastatteluteemoittain

Teemahaastatteluiden teemat olivat *itseohjautuvuus*, *työmotivaatio*, *organisaatiokulttuuri* sekä *osaamisen kehittäminen*. Tässä luvussa käsitellään jokaisen teema-alueen keskeiset kohdat aloittaen itseohjautuvuudesta. Sen jälkeen siirrytään organisaatiokulttuurin teemaan, koska se herätti eniten keskustelua ja ajatuksia. Toiseksi eniten ajatuksia herättänyt teema oli osaamisen kehittäminen, jonka keskeiset kohdat käsitellään organisaatiokulttuurin jälkeen. Näiden jälkeen käsitellään vielä työmotivaation teemaa. Organisaatiokulttuurin, osaamisen kehittämisen ja työmotivaation teemoja käsitellään kahdesta näkökulmasta sen mukaan rajoittavatko ja heikentävätkö vai mahdollistavatko ja edistävätkö tietyt ilmiöt itseohjautuvuutta. Luvun lopussa on vielä taulukoihin 1 ja 2 koottuna

merkittävimmät haastatteluissa nousseet ilmiöt sen mukaan rajoittavatko vai edistävätkö ne itseohjautuvuutta. Merkittävimmillä ilmiöillä tarkoitetaan sellaisia, jotka toistuivat haastatteluissa kaksi kertaa tai useammin.

4.4.1 Mitä itseohjautuvuudella tarkoitetaan?

Haastatteluiden perusteella itseohjautuvuudella tarkoitetaan ulkoministeriössä isossa mittakaavassa oma-aloitteista Suomen vientiä maailmalle sekä Suomen itsenäisyyden ja etujen edistämistä oma-aloitteisesti maailmalla. Itseohjautuvuudesta puhuttaessa haastateltavat puhuivat myös työtehtävien priorisoinnista ja depriorisoinnista.

”Meillä on ulkoministeriössä hirveen erilaisia, meillä on joissakin tehtävissä oma-aloitteisuutta ihan tuhattomasti. Osin sen takia, etteivät ne ole prioriteetteja ja ne sallivat sen tietyn oma-aloitteisuuden. Ja sitten meillä on alueita, -- joissa ei voi olla oma-aloitteisuutta. -- Tai siis voi olla tiettyyn pisteeseen, mutta kaikki oma-aloitteisuus pitää olla aika hillittyä ja tarkistettua.” [haastateltava 1]

”-- niitten puitteitten antamissa rajoissa taikka raameissa niin on sitten se kaikki muu eli sitten se on paljon sitä itseohjautuvuutta ja tavallaan ehkä se tulee priorisoinnin ja depriorisoinnin kautta.” [haastateltava 4]

Haastateltavat mainitsivat itseohjautuvuuden merkitsevän myös toimintatapojen muutosta sekä ajattelutavan uudistusta kohti verkostoitumista. Itseohjautuvuus tarkoittaa haastateltaville näin ollen laajaa yhteistyötä muiden toimijoiden ja tahojen kanssa.

”Jos keksin näissä rajoissa jotain uusia ideoita, niin kyllä minä voin niitä alkaa sitten kehittää. Se vaatii sen, että pystyn tuomaan eri toimia mukaan. -- Lähtisin myös ajamaan sitä eri tahojen kanssa, keitä täällä ulkoministeriössä sitten vaikuttaa. Mutta se vaatii aina sen yhteistyön.” [haastateltava 1]

Itseohjautuvuuden koettiin liittyvän myös uraan, ja sillä tarkoitettiin haastatteluissa uran kehittymistä ja omaan uraan vaikuttamista.

”Me voidaan itseohjautua uralla eteenpäin vaan tiettyihin tehtäviin, kun meillä on se urakierto. -- Ja niitä tehtäviä on aina tietysti rajallisesti, kun se riippuu siitä, mitä tehtäviä vapautuu. -- minä voin vaan tiettyyn rajaan asti vaikuttaa siihen, että miten minun urapolku menee.” [haastateltava 1]

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan haastateltavien mukaan lisäksi alaisten vastuuttamista sekä itsenäistä ja oma-aloitteista työskentelyä. Haastatteluissa kävi usein myös ilmi, että itseohjautuvuus on yhteydessä johtajuuteen ja että itseohjautuvuus tarkoittaa uudenlaista johtamista. Monet haastateltavat viittasivat valmentavaan esimiestyöhön, joka mahdollistaa itseohjautuvuuden. Valmentavalla esimiestyöllä haastateltavat tarkoittivat, että esimies korkeintaan auttaa ja tukee ratkaisujen löytämisessä, mutta vastuu löytämisestä on yksilöillä itsellään. Valmentavalla esimiestyöllä tarkoitettiin myös ohjaamista, sparraamista, kanssakulkemista ja auttamista siinä, että löytää tien eteenpäin.

”-- käsitys johtajuudesta on remontin tarpeessa, ja tietenkin onkin remontoitavaa. Että mitä sillä johtamisella tarkoitetaan -- Että se ei ole niin kuin Pohjois-Korean suuri johtaja, joka on diktaattori, eikä se ole sitä, että ei johdeta ollenkaan, vaan se on aika monivivahteinen.” [haastateltava 4]

4.4.2 Miten itseohjautuvuus koetaan?

Itseohjautuvuuden koetaan ilmenevän rajallisesti, koska usein oman työyhteisön ulkopuolelta asetetaan tiettyjä selkeitä rajoja tai määräaikoja. Kyseiset rajat koettiin kuitenkin laajasti positiivisena, tarpeellisena, hyödyllisenä ja tärkeänäkin ulkopolitiikan luonteen vuoksi. Koettiin siis tärkeänä, että ulkopolitiikka on johdonmukaista ja pitkäjänteistä ja että rajoista pidetään kiinni.

”Ulkopolitiikassa täytyy kuitenkin olla se selkeä johto ja edustaminen ulospäin. – Sillä itseohjautuvuudella on hyvin selkeät ja minun mielestäni erittäin tärkeät rajat, että se tulee siitä, että me ei voida esimerkiksi Yhdysvalloille tai millekään maalle antaa erilaisten itseohjautuvien agenttien omia näkemyksiä suhteista. Vaan niiden täytyy ohjautua Suomen edustajan kautta viimekädessä. Ja niiden täytyy olla johdonmukaiset ja pitkäjänteiset.” [haastateltava 1]

”Siinä [itseohjautuvuudessa] on tietysti ulkoministeriössä tai valtionhallinnossa yleisesti niin on tietysti se, että meitä... meillä on tietynlaiset rajoitteet, jotka meitä ohjaa, meidän toimintaa. Ja että tämä itseohjautuvuus silloin sekä yksilön että organisaatiotasolla niin on... ehkä joihinkin muihin verrattuna, varsinkin yksityisellä sektorilla, aika paljon rajoitetumpaa. Siihen tietysti vaikuttaa, niin kuin kaikkeen julkisen hallinnon virastoilla, niin asioilla on säädökset ja on laki viimekädessä.” [haastateltava 2]

Monet haastateltavat mainitsivat lisäksi, että itseohjautuvuus ilmenee eri tavalla eri tehtävissä, paikoissa, eri sukupolvien välillä sekä uravaiheissa siten, että joissakin on enemmän ja toisissa vähemmän itseohjautuvuutta. Haastateltavat kertoivat esimerkiksi ulkomaan edustustoissa olevan itseohjautuvuuteen enemmän mahdollisuuksia. Itseohjautuvuutta voitiin myös nähdä olevan

enemmän tarkastellessa yksittäisiä tehtäviä, mutta vähemmän koko uraa tarkasteltaessa. Itseohjautuvuutta koettiin olevan enemmän sellaisissa tehtävissä tai asioissa, jotka eivät ole prioriteetteja. Haastateltavat tunnistivat myös, että itseohjautuvuus riippuu paljon yksilön henkilökohtaisista ominaisuuksista sekä persoonallisuudesta.

”Eli riippuu työntekijästä, riippuu siitä, että onko Suomessa, onko ulkomailla, riippuu vähän siitä missä ura-alueen tehtävissä on ja riippuu myös siitä, paitsi työntekijästä, yksilöstä sitten myös siitä lähiesimiehestä -- Että mitkä on tavallaan ne mahdollisuudet ja rajoitteet sille itseohjautumiselle, että missä puitteissa toimitaan.” [haastateltava 8]

”-- tässä [itseohjautuvuudessa] on ehkä semmoinen vähän niin kuin sukupolvienkin välinen juttu, että vanhempi väki ei kyllä ehkä huolehdi tästä. He ei vaan ole tottunut. Heidät on otettu eri profiililla sisään ja sitten taas nuorempi väki enemmänkin kokee niin, että ei saa kontrolloida, että kyllä me tämä osataan.” [haastateltava 9]

Vaikutusvaltaa koettiin olevan melko hyvin etenkin päätöksenteossa omiin töihin liittyvissä asioissa. Vaikutusvallalla kuitenkin nähtiin olevan rajoituksia, koska koettiin, että tietyt asiat on pakko tehdä tietyllä tavalla. Vaikutusvallankin koetaan riippuvan usein tehtävästä tai ura-alueesta.

”-- vapauteni on kyllä nyt rajoittuneempi, ja se johtuu siitä, että näihin tehtäviin kuuluu sitten tietyt prosessit tai tietyt työryhmät.” [haastateltava 8]

Valtaosa haastateltavista koki, että itseohjautuvuuteen pyritään jatkuvasti, ja sen mukaista toimintaa kohti ollaan menossa. Käytännön toteutus siitä, miten itseohjautuvaan työskentelytapaan päästään, ei kuitenkaan ole selvillä. Useampi haastateltava mainitsi myös itseohjautuvuuden olleen aikaisemmin heikommalla tasolla ja tällä hetkellä tilanne on aikaisempaan verrattuna jo paljon parempi.

Kaikki haastateltavat kokivat itseohjautuvuuden hyödylliseksi. Itseohjautuvuuden hyödyksi haastateltavat mainitsivat tehokkaamman toimintatavan ja resurssien käytön. Lisäksi itseohjautuvuuden koettiin edesauttavan yhteistä päämäärää, tuloksellisuutta sekä tavoitteen saavuttamista. Itseohjautuvuuden hyödyksi lukeutui myös motivaation lisääntyminen. Itseohjautuvuuden koettiin myös luovan sisältöä tekemiseen sekä lisäävän luovuutta. Itseohjautuvuuden myötä myös koettiin aikaa säästyvän, koska ylimääräinen kontrollivaihe poistuu. Haastatteluissa mainittiin lisäksi itseohjautuvuuden hyödyksi työhyvinvoinnin paraneminen. Hyödyksi nähtiin sekin, että voi perehtyä tarkemmin itselle mielenkiintoisiin asioihin ja teemoihin.

”-- itseohjautuvuus antaa varmaan virkamiehelle hyvin paljon motivaatiota, boostia tehdä asioita, jos hän voi tehdä ne sillä tavalla, kun hän katsoo mielekkääksi. -- sehän

antaa motivaatiota tehdä, kun hän pystyy sen tekemään, kun se näkee sen tarkoituksenmukaisesti, niin kyllähän varmasti siinä, minä näen sen hyödylliseksi, koska silloin tulee myöskin se, siihen tulee se tehokkuuselementti silloin. -- Tavallaan sisältöä ehkä siinä toimintatavoissa, ne tuo semmoista sisältöä tehdä asioita. Ja se myöskin, jos ollaan ihan rehellisiä, niin varmaan tavalla tai toisella myöskin lisää luovuutta omassa työnteossa, koska se antaa just sen vapaan käden tai suhteellisen vapaat kädet tehdä asioita sillä tavalla, kun sinä näet ne tarkoituksenmukaiseksi tehdä.” [haastateltava 2]

”Tämähän [itseohjautuvuus] on se tapa, milloin minä saan jokaisesta ihmisestä sen parhaimman irti, mihin ne pystyy. Että kun jokainen saa tavallaan itse päättää, että millä tavalla hän tekee töitä, niin pystyy valitsee sen työskentelytavan, joka sopii heille parhaiten.” [haastateltava 3]

4.4.3 Organisaatiokulttuurin vaikutus itseohjautuvuuteen

Itseohjautuvuutta rajoittavat ja heikentävät ilmiöt organisaatiokulttuurissa

Haastatteluissa nousi eniten esiin organisaatiokulttuurin vaikutus itseohjautuvuutta edistävänä ja rajoittavana tekijänä. Melkein kaikissa haastatteluissa kävi ilmi, että on olemassa rajoja, jotka on asetettu ulkoministeriön sisältä käsin, jotka ovat alun perin hallitusohjelmasta johdettuja, ja ne heikentävät tai rajoittavat itseohjautuvuutta. Käytännössä siis koettiin, ettei prosesseja ja toimintatapoja voida innovoida tai muuttaa rajattomasti. Eräs haastateltava koki, että ulkoministeriön yhteiskuntavastuu on suuri, minkä vuoksi radikaaleja muutoksia ei voida tehdä nopeasti.

Käytännössä koettiin, että julkisen organisaation vaatimukset sekä lait ja säädökset rajoittavat itseohjautuvuutta. Haastatteluissa nousi esiin hyvä näkökulma, jonka mukaan lait rajoittavat itseohjautuvuutta vain silloin, kun niitä ei vielä tunneta tai ne eivät ole tuttuja. Lisäksi haastatteluissa kävi ilmi, ettei lakeja ja säädöksiä aina kyseenalaisteta tai tarkisteta, ovatko ne enää edes voimassa. Haastateltavat puhuivat myös keinotekoisista esteistä.

”-- näkyy se, että perustellaan asioita säädöksillä tai jollakin, mutta se tulee siitä, että kymmenen, kaksikyt vuotta sitten joku säädös on sanonut jotakin, mutta se säädös on saattanut muuttua, ja sitä ei ole huomattukaan, että on jatkettu sillä entisellä tavalla asioiden tekemistä. -- minun mielestä ne [lait ja säädökset] ei estä ja haittaa mitään, vaan enemmän kysymys on just siitä, että ihmiset eivät itse mieti asioita oma-aloitteisesti, ja puuttuu se kyseenalaistaminen ja asioiden ihmettely.” [haastateltava 5]

”Meillä on omat normit ja säädökset, mitkä täytyy tuntea ja täytyy tietää. Ja virkamies tekee työtään säännösten puitteissa, mutta sitten kun ne säädökset on tuttuja, niin ei se

poista itseohjautuvaisuutta ollenkaan. Kyllä luovuutta voi käyttää paljonkin -- vaikka on säädöksiäkin.” [haastateltava 7]

Itseohjautuvuutta rajoittavina käytännön toimintatapoina lueteltiin siiloutuneet tiimit ja toimintayksiköt. Myös toiminnan läpinäkyväisyys koettiin osaltaan rajoittavan itseohjautuvuutta, ja päätöksenteon toivottiin olevan mahdollisimman joustavaa ja läpinäkyvää.

”-- viimeksi organisaatiota muutettiin, niin silloin oli hirveästi puhetta siitä, että pitäisi olla osastojen välistä yhteistyötä enemmän. Eli joustoa siinä, että voitaisiin, jossain on joku tilanne päällä niin sanotusti, niin sitten voisi lainata jostain muualta ihmistä. Että tätä ei tapahdu edelleenkään. Ollaan hyvin siinä, että tämä on meidän ja nämä on meidän systeemit, nämä on meidän virkamiehet. Eli se tietty jäykkyys, joka tulee sitä kautta. Mutta en tiedä onko se nyt, luulen, että kaikissa organisaatioissa on se, että jokainen pitää kiinni siitä omasta nuppiluvusta sitten kuitenkin.” [haastateltava 4]

Lisäksi lähes kaikki haastateltavat kokivat, että itseohjautuvuutta rajoittaa mikromanageeraus ja kontrollointi sekä asioiden varmistamisen johdolta ennen niiden viemistä eteenpäin.

”-- meillä on nimittäin niitäkin, jotka menevät siihen niin sanottuun nitinätiin, eli oikeasti puututaan ihan yksittäisen virkamiehen prosesseihin, mitä tehdään ja muuta. Se ei ole se tarkoitus eikä tarkoituksenmukaista. Johtajan tulisi olla se, jolla on lintuperspektiivi, joka saa nämä ihmiset sitten itsenäisesti, enemmän tai vähemmän itsenäisesti tekemään sen työn, joka tarvitaan sen organisaation tavoitteen saavuttamiseksi, jotka hän on asettanut.” [haastateltava 2]

”-- ei oikeastaan uskalla tai voi tai halua tehdä oikeastaan mitään ilman, että kysyy esimieheltä, että se on jotenkin kauhean, vaikuttaa kauhean syvällä, että se tulee siitä kulttuurista.” [haastateltava 5]

Haastateltavat mainitsivat itseohjautuvuutta rajoittavan ja heikentävän myös heikko palautteenantaminen sekä heikko viestintä ja kommunikaatio.

”-- sitten se palaute, että sitten kun tekee niin, miten kannustetaan, mitä palautetta. Luulen, että palautteelle jää aina liian vähän aikaa, ja se olisi tosi tärkeä.” [haastateltava 8]

”Tiedonkulun katveita syntyy yllättävän paljon. -- minkä itse tietää, pitää jotenkin itsestään selvänä, mutta ei se vaan ole niin, ei ne muut tiedä sitä samaa, se on pakko verbalisoida koko ajan.” [haastateltava 11]

Lisäksi syyllisten etsiminen virheiden jälkeen sekä tunne ettei saa tukea, jos ottaa vastuuta, ovat ilmiöitä, jotka haastateltavien näkemysten mukaan rajoittavat ja heikentävät itseohjautuvuutta.

”-- välillä käy niin, että jos joku ei mene ihan putkeen niin sitten aletaan myöskin etsimään syyllisiä. -- johdolla on tapana, en puhu itsestäni vaan koko ministeriön eri esimiestehtävissä olevista ihmisistä, niin etsiä niitä syyllisiä myöskin sitten aika alhaiselta tasolta, että se ei aina välttämättä kannusta kaikkia ihmisiä ottaa vastuuta omasta työstä kauhean paljon, jos ei voi olla varma, että se menee ihan putkeen, koska voi tulla haukut.” [haastateltava 3]

”-- se, mikä parasta on itseohjautuvassa organisaatiossa, on tavallaan se vapaus. Ei tarvitse pelätä sitä, että nyt teen jotain väärin tai jätän jonkun sanomatta tai tekemättä tai muuta, vaan voit oikeasti toteuttaa...toki kohti sitä yhteistä päämäärää, mikä on ja teet parhaasi siinä, mutta se että sinun ei tarvitse itsessäsi pelätä ja miettiä, että nyt minun pitäis etukäteen kertoa näitä asioita, jotta saan ne valtuudet tehdä niitä asioita. Että meillä näkyy näin.” [haastateltava 6]

Myös mikäli arvojen viestintä ei ole systemaattista, usein toistuvaa, johdonmukaista ja pitkäjänteistä, itseohjautuvuus heikkenee. Koettiin, että arvoja ei pidetä yllä, eikä esimerkiksi strategiaa tai arvoja ylipäättään tunneta eli niitä ei ole jalkautettu. Näin ollen koettiin, etteivät strategia ja arvot ohjaa toimintaa. Ulkoministeriön arvot – yhteisyys, luovuus ja tuloksellisuus – ovat kyllä hyviä, ja ne edistävät itseohjautuvuutta. Niiden ongelma on siinä, ettei niitä tunneta eikä niitä ole jalkautettu. Koettiin, että jos henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa strategiaan ja arvoihin, niihin sitoudutaan paremmin.

”-- meillä valitettavasti nämä arvot vielä on aika vieraita, vaikka meillä on nämä samat arvot ollut toistakymmentä vuotta. Luovuus, yhteistyö ja tuloksellisuus. Niin siitä huolimatta ne arvot on aika tuntemattomia meidän väelle. Kun me kysytään, että mitkä on ulkoministeriön arvot, niin aika harva niitä tietää tänäkään päivänä. Että me ei niitä silloin aikanaan, ne lanseerattiin vähän väärin, että ne tuli ylhäältä alas, kun ne olisi pitänyt tavallaan osallistaa kaikki miettimään meidän arvot.” [haastateltava 7]

Useat haastateltavat mainitsivat lisäksi, että epäjohdonmukaisuus ja epäselvät tavoitteet rajoittavat itseohjautuvuutta, koska silloin tuntee epävarmuutta siitä, mitä tulisi tehdä. Epäjohdonmukaisuuden ja epäselvien tavoitteiden koettiin myös hukkaavan tärkeää työaikaa. Mielenkiintoista on se, että useampi haastateltava koki kuitenkin selkeiden vastuualueiden määrittelyn myös vähentävän itseohjautuvuutta, mikäli työt eivät ole yhteisiä. Ydintehtävät halutaan kuitenkin pitää selkeänä.

”-- tavoitteet täytyy olla selvät, että se itseohjautuvaisuus toimii, koska sitten helposti lähdetään tekemään kaikenlaisia lillukanpalasia, kun jos ei ole ihan selkeät tavoitteet, että me mennään tähän suuntaan, ja ne on asetettu. Silloin se ihmisen itseohjautuvaisuus toimii. Jos pelkästään ajatellaan, että jokainen huseeraa siellä, missä huseeraa, niin saattaa olla, että tekee väriä tehtäviä.” [haastateltava 7]

” -- tietty sekavuus -- epäselvyyksiä siinä, että kuka tekee, kuka hoitaa, kuka vastaa. Johtamisen ydintehtävässä on tämä työn organisointi, että kaikki tietää, että sinä teet

tätä ja sinä olet vastuussa tästä ja sinä teet jotain muuta ja sinä olet vastuuta siitä.”
[haastateltava 11]

”-- kun yhteishenki on hyvä jossain yksikössä, niin kyllähän silloin se on hyvinkin semmoista joustavaa ja itseohjautuvaa, että tyyppiä, mikä hyvä esimerkki on siinä, jos ihmiset sitten ryhtyy auttaa toisiaan ruuhkahuipuissa ja vähän sparraa toisiaan. -- kontrolloivassa ympäristössä olen huomannut, että ihmiset pitää hyvin tiukasti kiinni siitä, mikä on oma ja mikä on sitten toisen.” [haastateltava 11]

Haastatteluissa mainittiin myös, että alaisen huomiotta jättäminen ja arvostuksen puute heikentävät itseohjautuvuutta. Koettiin myös, että ajan puute, resurssien väheneminen, sekä ihmisten että rahan väheneminen, heikentävät itseohjautuvuutta ja asettavat haasteita priorisoinnille. Pari haastateltavaa mainitsikin, että usein erilaiset kokoukset saattavat täyttää päivät. Lisäksi kulttuuriin ja arvoihin liittyen itseohjautuvuutta rajoittaa byrokratia, epätasavertaisuus, hierarkkisuus sekä tottuminen vanhoihin tapoihin eli hierarkiaan ja byrokratiaan, jotka ovat peräisin ulkoministeriön historiasta ja siihen kuuluvista perinteistä ja käytännöistä. Haastatteluissa mainittiin myös konservatiivisuus.

Haastatteluissa kävi lisäksi ilmi, ettei organisaatio varsinaisesti kannusta omaan ajatteluun, eikä sitä välttämättä pidetä suotavana. Asioita ei kovinkaan paljon kyseenalaisteta tai ihmetellä, mihin osasyynä mainittiin se, että taloon tulee harvoin uutta henkilöstöä ulkopuolelta. Haastatteluissa mainittiin myös, että johtamisessa ilmeneviin ongelmiin ei puututa. Koettiin, ettei muutoksia tai uudistuksia uskalleta tehdä, koska ne voidaan nähdä riskinä omalle urakehitykselle.

”-- kuinka tänne tullaan se putki ja sitten kuinka täällä mennään hierarkialta toiselle, se kyseenalaistaminen ja uudistaminen on myöskin hankalaa, koska siinä on aina se muutosten tekeminen ja uudistusten tekeminen on aina riski, koska siitä helposti, kaikkihan ei siitä tykkää. -- kukaan ei tiedä, kuka on hänen seuraava esimiehensä, kenen juttuja, filiksiä hän jotenkin pakottaa sillä muutoksella, ja sen takia hänen uransa saattaa tyssätä ja se tulee tästä systeemistä itsestään.” [haastateltava 5]

”Organisaatio opettaa siihen, että oma ajattelu on joko kiellettyä tai ei ainakaan suositella. Niin silloinhan sinä justiin toimit näin niin kuin kädet sylissä ja odotat, että joku tulee sanomaan, että mitkä servietit ja kuinka päin ne laitetaan. Ja väitän, että organisaatio on lähtökohtaisesti tähän asti mieluummin kouluttanut siihen kun muuhun.” [haastateltava 10]

Itseohjautuvuutta mahdollistavat ja edistävät ilmiöt organisaatiokulttuurissa

Haastatteluissa ilmenneitä itseohjautuvuutta puolestaan tukevia ja mahdollistavia käytännön toimintatapoja ovat tiedonjako, selkeä ja säännöllinen kommunikointi sekä selkeät tavoitteet, jotka

ovat kaikille yhteiset ja jaetut. Itseohjautuvuutta tukee haastateltavien mukaan se, että tiedostetaan, mitä varten ulkoministeriössä työskennellään, eli palvellaan suomalaisen yhteiskunnan etuja. Haastatteluissa mainittiin myös, että tavoitteiden seuranta käytännön toimintatapana edistää itseohjautuvuutta.

”-- ei johdeta niinkään tavallaan tämmöisen kontrollin kautta, vaan enemmän asettamalla tavoitteita. -- Eli se, että ihmisillä olisi selkeä kuva siitä, että mitä halutaan, mihin suuntaan asioita viedä. -- Asioiden valmistelu pitäisi aloittaa mieluummin tämmöisten lähetekeskustelujen kautta, että kun lähetään valmistelevaan jotain isompaa asiaa, niin käydään siinä alkutilanteessa sellainen keskustelu minunkin kanssa, että mitä siltä halutaan ja mihin pitää kiinnittää huomiota. Ja olen todennut, että se aika paljon säästää sillä tavalla aikaa ja vaivaa, ei tule niitä huteja sillä tavalla, että asioita lähdetään viemään aivan väärään suuntaan.” [haastateltava 11]

Itseohjautuvuuden mahdollistajana mainittiin myös virkamieskunnan kuunteleminen ja erityisesti mahdollisuus avoimeen keskusteluun ja ideoiden esittämiseen. Haastatteluissa puhuttiin myös transparenttisuudesta. Lisäksi muutokselle avoin kulttuuri ja kehityshankkeet edistävät itseohjautuvuutta haastateltavien mukaan

”-- esimiehillä on suuri vastuu, -- että luo sellaista avointa ilmapiiriä. Asioista keskustellaan eli -- asioita saa myös kyseenalaistaa.” [haastateltava 11]

Useat haastateltavat kertoivat verkostoitumisen työtapana edistävän itseohjautuvuutta, koska silloin tietoa ja apua oman työn tekemiseen haetaan ympäristöstä itsenäisesti, eikä kaikki tieto ja apu tule välttämättä lähityöyhteisöstä. Myös etätyömahdollisuus mainittiin haastatteluissa itseohjautuvuuden mahdollistavana toimintatapana.

”-- siirretään ihmisiä vaikka etätöihin, että ne ottaa sen ensimmäisen fyysisen askeleen työpaikalta pois, ja alkaa ottaa vähä enemmän vastuuta itse.” [haastateltava 3]

Kulttuuriin ja arvoihin liittyen itseohjautuvuutta tukevat toisten kunnioittaminen sekä tasavertaisuus.

”-- kun ihmistä arvostetaan ja kunnioitetaan sen oman työnsä asiantuntijana niin sehän antaa sen ammatillisen itseluottamuksen myös uudistaa.” [haastateltava 10]

Syyllisten etsimisen -mentaliteetista luopuminen ja virheiden hyväksyminen koettiin tärkeinä itseohjautuvuuden mahdollistajina. Tähän liittyen usein haastateltavat mainitsivat myös luottamuksen tärkeyden itseohjautuvuutta edistettäessä.

”-- sitten luotetaan niihin ihmisiin. -- ihmisillä on mahdollisuus oppia ja tehdä virheitä ja mokata ja kenenkään ei tarvitse pelätä sitten sitä, että mitä sitten... Mutta se on toisaalta sen luottamuksen kääntöpuoli, että sitten myöskin sallitaan se, että tulee joskus niitä [virheitä].” [haastateltava 5]

Hierarkkisuus mainittiin haastatteluissa itseohjautuvuutta heikentävänä tekijänä, mutta suurin osa haastateltavista koki, että hierarkkisuus on toisaalta hyvä asia johdonmukaisuuden vuoksi. Yleisesti koettiin, että päämäärään päästäkseen on noudatettava tiettyjä toimintatapoja. Muutamissa haastatteluissa mainittiin, että hierarkkisuus on madaltunut ja suunta on hyvä, ja toiminta on yhä tasa-arvoisempaa.

Monet haastateltavat olivat sitä mieltä, että itseohjautuvuuden edistäminen on johdosta lähtevä asia. Erityisesti johdon ja esimiesten toimintaan liittyen haastatteluissa kävi ilmi, että itseohjautuvuutta edistävät henkilöstön kohteluun panostaminen sekä työhyvinvointiasioihin panostaminen. Haastateltavat mainitsivat myös, että johtamiseen ja sen laatuun kiinnitetään nykyisin enemmän huomiota.

”Meillä työhyvinvointiasioihin kiinnitetään enemmän huomiota kuin aikaisemmin, ja se on parantunut minun mielestä roimasti -- Että ehkä tämä on muuttamassa osaltaan meidän organisaatiokulttuuria. -- Koulutuksen kautta johtamiseen kiinnitetään enemmän huomiota, johtamisen laatuun, siihen mitä johtajuus on. Että onko se asiajohtamista, henkilöjohtamista... onko se fasilitointia. Tästäkin puhutaan nyt yhä enemmän meidän organisaatiossa. Siihen kiinnitetään enemmän huomiota.” [haastateltava 1]

”-- sen [itseohjautuvuuden] tietoinen kehittäminen ja tietoinen ylläpitäminen nimenomaan esimiestyössä ja siihen rohkaisu tai jopa sen vaatiminen on aivan erinomaisesti esimiesten käsissä oleva asia, ja sen tulos on sitten sen mukainen, että siellä on varmaan ne, jotka harraa vastaan, niitä tulee olemaan aina. ”Emmä ku tää ei kuulu mulle.” Mutta heidät täytyy sitten ottaa erityisesti huomioon ja sanotaan, kyllä kuuluu, nyt rupeesi kuulumaan.” [haastateltava 10]

Haastatteluissa mainittiin itseohjautuvuutta edistävän myös sen, että johtamiskulttuuri muuttuu kontrolloinnista avoimempaan suuntaan eli valmentavaan johtamistyyliin ja että annetaan mahdollisuus tehdä asioita vapaasti. Haastateltavat mainitsivat myös tukemisen tärkeyden silloin kun ottaa vastuuta, sekä vahvuuksien tunnistamisen ja niiden vahvistamisen. Ulkoministeriössä on myös olemassa hyvän johtajuuden periaatteet: tavoitteellisuus, toimeenpaneva ja tuloksellinen, uudistumiskykyinen ja kehitysmönteinen, osallistava ja vuorovaikutteinen, kannustava ja tasapuolinen. Haastatteluissa ei käynyt ilmi, miten nämä periaatteet toteutuvat käytännössä.

4.4.4 Osaamisen ja yksilön ominaisuuksien vaikutus itseohjautuvuuteen

Itseohjautuvuus vaatii tiettyjä ominaisuuksia ja osaamista yksilöltä. Haastatteluissa kysyttiin, minkälaista osaamista itseohjautuvuus vaatii ulkoministeriössä, ja minkälaiset ominaisuudet puolestaan saattavat heikentää itseohjautuvuutta. Osaamisen kehittämisen teema oli organisaatiokulttuurin jälkeen eniten keskustelua aiheuttanut teema, ja sen vuoksi voidaan päätellä sillä olevan iso merkitys itseohjautuvuutta edistettäessä.

Itseohjautuvuutta rajoittavat ja heikentävät ilmiöt osaamisessa

Ominaisuudet, jotka heikentävät tai rajoittavat itseohjautuvuutta ovat haastateltavien mukaan epäjohdonmukaisuus,

”-- tavallaan annetaan toimivalta ja sitten kuitenkin vedetään, se esimies kuitenkin vetää sen itselleen takasin.” [haastateltava 10]

ulkopolitiikan osaamisen ja sisältöosaamisen heikkous sekä harkintakyvyn heikkous.

”No heikkous on se ulkopolitiikan osaamisen ohuus, sisältöosaaminen. Ja se syvälinen ymmärrys maailmasta, ja se että niiltä [nuoremmilta] saattaa puuttuu siis, puuttuu harkinta ja sitä, mitä on vanhemman polven diplomaateilla.” [haastateltava 1]

Myös kyvyttömyys delegoida heikentää ja rajoittaa itseohjautuvuutta haastateltavien mukaan. Useampi haastateltava oli myös sitä mieltä, että itseohjautuvuuteen liittyy paljon kykyjä, joita ei voida kurssilla kehittää tai opettaa, ja tämäkin koettiin itseohjautuvuutta rajoittavana tekijänä.

Itseohjautuvuutta mahdollistavat ja edistävät ilmiöt osaamisessa

Haastateltavien mukaan itseohjautuvuutta edistää johdonmukaisuus:

”-- esimiehen toiminnan täytyy olla johdonmukaista. -- Se täytyy olla johdonmukaista, ja se on se toimintatapa, jolla sitten luodaan, että okei se viime viikolla hyväksy tämän näin, se varmaan hyväksyy sen nytkin -- luodaan sellaiset tietyt käytänteet työyhteisössä joko yksittäisten työntekijöiden suhteen tai yleisten periaatteiden suhteen. Ja sitten kun niistä pidetään johdonmukaisesti kiinni, niin siellä on kauhean helppo ihmisten toimia.” [haastateltava 10]

Lisäksi haastateltavien mielestä uteliaisuus sekä aktiivinen tietojen ja taitojen kehittäminen mahdollistavat itseohjautuvuuden. Itseohjautuvuus vaatii haastateltavien mukaan myös lukeneisuutta ja jatkuvaa ilmiöiden seuranta.

”-- tilanteet muuttuu ja systeemit muuttuu niin siinä on pakko olla myös valmis siihen oppimiseen. -- sekin on tällainen sisäänrakennettu juttu, että täällä ei voi elää sellaisessa täysin stabiilissa tilassa, vaan koko ajan se on jatkuvaa oppimista, se on jatkuvasti mennään vähän ehkä epämukavuusalueelle siinä suhteessa, että kun ei aina voi tietää sataprosenttisesti asioita, mutta se on sitten haaste samalla. Se on myöskin se motivaatio tietyllä tavalla, että ahaa nyt tiedänkin tämän ja sitten puhutaan kollegoiden kanssa, tiesitkö että näin ja näin, että ootko lukenu tai ootko tietonen, sehän on myös, se on sparraamista, mutta se on myös oman itsensä kehittämistä.” [haastateltava 4]

”-- asiantuntijoissa tämä uteliaisuus on tosi hyvä ominaisuus, että haluaa tietää ja haluaa perehtyä ja haluaa lukee.” [haastateltava 11]

Itseohjautuvuus vaatii myös harkintakykyä, rajojen tiedostamista, tilannetajua, pitkänlinjan tavoitteiden ja arvojen hahmottamista sekä niiden asettamista. Haastateltavat mainitsivat myös ennakkointitaidot sekä ajankäytön suunnittelun. Yleisesti ottaen itseohjautuvuus vaatii siis kokonaisuuden hahmottamista.

” -- täytyy olla se tuntuma siitä, että milloin ja millä tasolla voi päättää jonkun asian myös niin, ettei meidän poliittinen päätöksenteko täysin puuroudu.” [haastateltava 8]

”-- itseohjautuvuuteen minun mielestä liittyy se, että se virkamies itse hoksaa, että missä menee se raja. -- Voinko minä tehdä tämän päätöksen tai linjauksen itse vai olisiko hyvä keskustella kaverin kanssa tai esimiehen kanssa tai viedä se vielä ylemmäs.” [haastateltava 9]

Itseohjautuvuuteen liittyy haastateltavien mukaan myös kyky verkostoitua sekä joustavuus. Muita haastateltavien mainitsemia itseohjautuvuutta edistäviä ominaisuuksia ovat luovuus ja innovatiivisuus, arvostaminen, vastuunotto, rohkeus ja kyseenalaistaminen, delegointikyky ja luottamus.

”-- tietty luottamus siinä delegoinnissa -- tietoisesti vältän sitä, että en käy koko ajan sitten tsekkaamassa, että olethan varmasti tehnyt sen ja olethan sen tehnyt semmoisella tavalla, kun minä haluaisin sen tehtävän. Vaan kyllä siinä täytyy se tietty vapaus ja harkintakyky antaa.” [haastateltava 11]

”On pakko olla sitä omaa ajattelua, pakko olla semmoista omaa rohkeutta myös tehdä asioita vähän toisin tai kyseenalaistaa jotain.” [haastateltava 10]

Itseohjautuvuus edellyttää haastateltavien mukaan ulkopoliittista osaamista ja vahvaa sisältöosaamista eli substanssiosaamista sekä kokemusta erilaisista tehtävistä. Haastatteluissa

mainittiin myös monialaosaamisen. Useampi haastateltava totesi myös tietoteknisen osaamisen ja kielitaidon edistävän itseohjautuvuutta.

”Johtajalta vaaditaan tiettyä tota... varsinkin vastuullisissa suurlähettiläspaikoissa niin vaaditaan yleissivistystä, harkintaa, monipuolista osaamista, joka on hankittu erilaisissa tehtävissä ulkoministeriössä: YK-tehtävissä, EU-tehtävissä, NATO-tehtävissä, Aasiassa, Afrikassa. Vähän niin kuin kärjistäen.” [haastateltava 1]

”-- mitä enemmän ihmiset pystyy kiertää eri tehtävissä niin luo sitä laajempaa pohjaa, jonka kautta osataan eri politiikkalohkot ja osataan hoitaa kaikkia asioita itsenäisesti.” [haastateltava 3]

Itseohjautuvuus vaatii myös johtamisosaamista, kuten henkilöstöjohtamista, asiajohtamista, prosessijohtamista ja valmentavaa johtamista, eli useiden eri johtamistyylien hallintaa ja oikeanlaista vaihtelua yksilöiden ja tiimien välillä. Haastatteluissa mainittiin myös erilaisten yksilöiden tunnistamiskyvyn tärkeys.

”Johtajuus on ulkoministeriössä -- aika semmoinen vaikea kysymys. Just sen takia, että täällä vaaditaan managereita, mutta sitten vaaditaan myös sitä ulkopoliitiikan osaamista, edustamista.” [haastateltava 1]

”-- sinun pitää tunnistaa omassa tiimissä ne ihmiset, jotka toimii tällä tavalla, ne ihmiset, jotka toimii tällä tavalla. Ja osata johtajana ymmärtää myöskin se, että et johda yhdellä tylillä, vaan olet niin kuin, johdat monella tylillä.” [haastateltava 6]

Itseohjautuvuus vaatii haastateltavien mukaan hyvää sisäistä viestintää ja kommunikointia. Lisäksi itseohjautuvuuteen liittyy haastateltavien mukaan hyvät sosiaaliset taidot, työyhteisötaidot sekä vuorovaikutustaidot.

4.4.5 Työmotivaation ilmeneminen ulkoministeriössä

Itseohjautuvuutta rajoittavat ja heikentävät ilmiöt työmotivaatiossa

Useampien haastateltavien työmotivaatiota heikentävät tekijät liittyivät henkilöstösuunnitteluun ja omaan uraansa. Haastatteluissa mainittiinkin, että työmotivaatiota heikentää epäonnistunut henkilöstöpolitiikka ja henkilöstösuunnittelu sekä niihin liittyvä työnkierto, mikäli ei pääse sellaisiin tehtäviin, joihin on hakenut ja toivoisi pääsevänsä, koska paikkoja avautuu vain rajallisesti. Tähän liittyen haastatteluissa mainittiinkin työmotivaatiota heikentävän tehtävät, joita ei koeta

kiinnostaviksi tai joissa ei voi toteuttaa itseään. Useampi haastateltava mainitsikin, että on turhauttavaa, jos ei pääse tyydyttämään uratarpeitaan. Eräs haastateltava mainitsi työmotivaatiota heikentävänä tekijänä tiukan henkilöstöpolitiikan ja uralla etenemisen kriteerit.

” -- että se ei johda eteenpäin tai että se ei näy uralla etenemisessä tai että se ei näy palkkauksessa. [vähentää intoa oma-aloitteiseen ja itsenäiseen työskentelyyn] ”
[haastateltava 8]

Haastatteluissa mainittiin myös työmotivaation heikentyvän, mikäli ei saa palautetta työstä tai mikäli tavoite ja suunta eivät ole tiedossa. Muina työmotivaatiota heikentävinä tekijöinä haastateltavat mainitsivat seuraukset perheelle, heikon palkkauksen, liiallisen kuormituksen sekä ajan puutteen.

”-- liiallinen kuormitus, että jos ihmiselle annetaan liikaa töitä, että ei oikein, tietää ettei pysty saavuttamaan oikein mitään valmiiksi, koska työtä on liikaa, niin kyllä se sellaista itseohjautuvaisuutta alkaa miettimään, että teenkö oikeita asioita, kuinka paljon pitäisi aikaa tähän käyttää ja riittääkö aikani kaikkeen.” [haastateltava 7]

Itseohjautuvuutta mahdollistavat ja edistävät ilmiöt työmotivaatiossa

Merkittävimpiä haastateltavien mainitsemia työmotivaatiota edistäviä tekijöitä ovat sisäiset motivaatiotekijät.

”Meillä tuskin kukaan tekee töitä näitten ulkoisten motivaatiosyiden takia – Vaan kaikki on oikeasti kiinnostuneita nimenomaan siitä työn sisällöstä ja siitä, että saadaan jotain aikaseksi ja siitä tulee se motivaatio.” [haastateltava 3]

Työmotivaatiota ja itseohjautuvuutta edistävästä tekijöistä haastateltavat mainitsivat lisäksi palautteen ja palkitsevuuden,

”-- aina pitää muistaa kannustaa ja käydä sanomassa, että vitsi kun oli hieno. -- silloin tulee se vastuuntunnon ja vastuunkannon tahtotila.” [haastateltava 10]

sekä haasteet ja mielenkiintoiset tehtävät, jotka kehittävät omaa osaamista. Haastateltavat kertoivat myös uteliaisuuden tyydyttämisen lisäävän työmotivaatiota.

”-- mehän vaihdetaan työtehtäviä aina tiettyjen vuosien välein, niin sehän on jatkuvaa oppimista. -- sekin on motivoivaa. Siis siinä tulee, siinä on semmoinen jatkuvan uudelleen oppimisen ja siten sen jo opitun, aikaisempien kokemusten hyödyntäminen.”
[haastateltava 4]

Muita merkittäviä mainittuja asioita ovat lisäksi kannustava esimiehen asenne, kiitoksen ja kunnian saaminen hyvin tehdystä työstä, vastuun saaminen ja uralla eteneminen. Osa haastateltavista koki, että hyvä maine lisää työmotivaatiota, koska se voi edesauttaa uralla etenemistä.

”--tämä organisaatio on luonu sen sellaisen olettamuksen tietyllä tavalla sisään, että kun olet tietyntasoinen, niin sitten sinulta, se on sekä että, sinulta voidaan vaatia, että osaat ja että joustat ja olet siinä työyhteisössä ja sitten se, että se on taas motivaatiokysymys, koska sitten tiedät, että olet tietyllä tasolla. – olet siinä asemassa. Silloin se tietyllä tavalla luo myös sen mahdollisuuden toimia. -- Ja jälleen kerran siitä tulee se motivaatio, että sinuun uskotaan ja luotetaan.” [haastateltava 4]

”-- kyllähän se [hyvä maine] siihen varmaan vaikuttaa, ja ikään kuin se auttaa uralla eteenpäin, kyllähän sen näin vois ajatella, että toki sitten kun on tehnyt yhdet työtehtävät hyvin niin se johtaa toiseen askeleeseen.” [haastateltava 8]

Haastateltavat mainitsivat motivaatiota lisäävän myös ylpeys siitä, että edustaa Suomea eli työn merkityksellisyyden ja työyhteisön eteen tekemisen. Myös erilaiset ja monipuoliset ympäristöt sekä uudet kulttuurit, jotka johtuvat työnkierrosta aiheutuvista sisällönmuutoksista, edistävät haastateltavien mukaan työmotivaatiota.

Useampi haastateltava mainitsi, että ulkoministeriön sisäänottokurssit, KAVAKU ja HALKU, mittaavat jo heti alkuvaiheessa hyvin uusien virkamiesten motivaatiota ja halua työskennellä ulkoministeriössä.

”-- sinut on testattu ja olet päässyt kokeesta läpi ja sinulla on tietty motivaatio jo siellä, että olet ylipäättään kiinnostunut, haluat kehittää kielitaitoas, osaamistas, tämmöiset. Väittäisin, että siellä on jo aika paljon sellaista paloa sisällä.” [haastateltava 4]

Yksittäisten haastateltavien näkemysten mukaan työmotivaatiota lisää myös joustavuus, aikaansaaminen, asioiden kehittäminen, parantaminen ja eteenpäin vieminen, ihmisten kanssa tekemisissä oleminen sekä mahdollisuus tehdä töitä monella eri tavalla eli mahdollisuus luovuuteen. Haastatteluissa mainittiin motivaatiota lisäävän tietyllä tapaa myös monimutkaisuus ja ongelmien ratkaiseminen. Seuraavaksi on vielä koottuna taulukoihin 1 ja 2 tässä luvussa esitetyt merkittävimmät aineistosta nousseet itseohjautuvuutta edistävät ja rajoittavat tekijät.

Organisaatio-kulttuuri	tiedonjako, selkeä ja säännöllinen kommunikointi, selkeät tavoitteet, tiedostetaan työskentelyn syy eli palvellaan suomalaisen yhteiskunnan etuja, avoin keskustelu, mahdollisuus esittää ideoita, transparenttisuus, verkostoituminen, etätyömahdollisuus, vaikutusmahdollisuus strategiaan ja arvojen muodostamiseen, tehtävänkuvien muokkaaminen, töiden tekeminen yhteiseksi, virheiden hyväksyminen, syyllisten etsimisen -mentaliteetista luopuminen, muutokselle avoin kulttuuri, toisten kunnioittaminen, tasavertaisuus, luottamus, kollektiivisuus, valmentava johtajuus, hierarkian luoma johdonmukaisuus, itseohjautuvuuden edistäminen johdosta käsin
Osaaminen	johdonmukaisuus, uteliaisuus, esiintymiskyky, harkintakyky, aktiivinen tietojen ja taitojen kehittäminen, rajojen tiedostaminen, kyky verkostoitua, tilannetaju, kokonaisuuden hahmottaminen, joustavuus, vastuunotto, ennakointi, ajankäytön suunnittelu, vuorovaikutustaidot, sosiaaliset taidot, työyhteisötaidot, jatkuva ilmiöiden seuraaminen, kokemus erilaisista tehtävistä, kielitaito, tietotekninen osaaminen, johtamisosaaminen, ulkopoliittikan osaaminen, vahva substanssiosaaminen, monialaosaaminen, delegointi, luottamus, rohkeus, kyseenalaistaminen, arvostaminen, luovuus ja innovatiivisuus, viestintä- ja kommunikointitaidot
Työmotivaatio	sisäinen motivaatio, vastuun saaminen, haasteet, kannustava esimies, osaamista kehittävät tehtävät, ylpeys edustaa Suomea, työn merkityksellisyys, kunnian saaminen hyvin tehdystä työstä, palaute, palkitsevuus, kiitoksen saaminen, uralla eteneminen, erilaiset ja monipuoliset työympäristöt, uudet kulttuurit, työnkierto ja siitä aiheutuvat sisältömuutokset, sisäänottokursseilla mitattava halu työskennellä ulkoministeriössä

Taulukko 1. Itseohjautuvuutta edistävät tekijät

Organisaatio-kulttuuri	ministeriön sisältä kumpuavat rajoitteet, prosesseja ja toimintatapoja ei voida innovoida rajattomasti, ulkoministeriön yhteiskuntavastuu, lait ja säädökset, toiminnan läpinäkyvämyys, mikromanageeraus, asioiden varmistaminen ylemmältä taholta ennen niiden viemistä eteenpäin, ei kyseenalaistamista ja ihmettelyä, siiloutuneet tiimit ja toimintayksiköt, vastuunoton jälkeen ei tueta, organisaation hajautuneisuus, syyllisten etsimisen -mentaliteetti, tiukat vastuujao, heikko palautteenantaminen, epäselvät tavoitteet, epäjohdonmukaisuus, tottuminen vanhoihin tapoihin, taloon tulee harvoin uutta väkeä ulkopuolelta, keinotekoiset esteet, ajan puute, resurssien väheneminen, henkilöstö ei verkostoidu, arvoja ei pidetä yllä, arvoja ja strategiaa ei tunneta, arvoja ja strategiaa ei ole jalkautettu, byrokratia, hierarkia, epätasavertaisuus, alaisia ei huomioida, arvostuksen puute, ei kannusteta omaan ajatteluun, heikko viestintä ja kommunikaatio
Osaaminen	epäjohdonmukaisuus, ulkopoliittikan osaamisen heikkous, sisältöosaamisen heikkous, harkintakyvyn heikkous, kyvyttömyys delegoida, kaikkia kykyjä ei voida kehittää ja opettaa kursseilla
Työmotivaatio	epäonnistunut henkilöstöpolitiikka ja henkilöstösuunnittelu ja niihin liittyvä työnkierto, ei pääse tyydyttämään uratarpeitaan, seuraukset perheelle, heikko palkkaus

Taulukko 2. Itseohjautuvuutta rajoittavat tekijät

5 Tulokset

Tässä luvussa pyritään peilaamaan aineistosta nousseita ilmiöitä tutkielman teoreettiseen viitekehykseen ja luomaan tulkintoja ja johtopäätöksiä. Luvun tavoitteena on vastata tutkimuskysymyksiin. Ensin käsitellään haastatteluissa ilmenneitä kokemuksia itseohjautuvuudesta, ja vastataan tutkimuskysymykseen ”Miten itseohjautuvuus koetaan ulkoministeriössä?”. Sen jälkeen siirrytään pohtimaan toista tutkimuskysymystä ”Miten itseohjautuvuus ilmenee ulkoministeriössä?”. Kyseissä alaluvussa esitellään analyysin synteesi, jossa haastatteluissa ilmenneet itseohjautuvuuden rajoitteet ja mahdollisuudet on koottu kahdeksaan yläkäsitteeseen. Jokaista kahdeksaa yläkäsitettä avataan vielä lyhyesti. Kolmanteen tutkimuskysymykseen ”Kuinka henkilöstövoimavarojen johtamisella voidaan edistää itseohjautuvuutta?” saadaan vastaus toiseksi viimeisessä alaluvussa. Luvun päättää yhteenveto ja johtopäätökset, missä tutkielman tärkeimmät tulokset ovat myös koottuna kolmeen erilaiseen kuvioon (kuviot 9, 10 & 11).

5.1 Itseohjautuvuus koetaan positiivisena ja hyödyllisenä ilmiönä

Tässä alaluvussa saadaan vastaus tutkimuskysymykseen ”Miten itseohjautuvuus koetaan ulkoministeriössä?”. Yleisesti ottaen haastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että itseohjautuvuus koetaan *positiivisena ja hyödyllisenä ilmiönä ulkoministeriössä*. Lisäksi koettiin, että itseohjautuvuus on lisääntynyt ja että sen kaltaista toimintaa kohden ollaan menossa. Nämä ovat hyviä lähtökohtia itseohjautuvuuden edistämiseksi ulkoministeriössä.

Haastateltavat kokivat kuitenkin, että *ulkoministeriön toimintakenttä ja -ympäristö saattaa aiheuttaa itseohjautuvuudelle haasteita ja rajoitteita enemmän verrattuna yksityisiin yrityksiin*. Ulkoministeriö on suuri asiantuntijaorganisaatio, joka vastaa toiminnastaan viime kädessä Suomen kansalaisille, joten tällaisessa julkisen sektorin organisaatiossa tilivelvollisuus on merkittävässä asemassa. Ulkoministeriön toiminta perustuu myös hallitusohjelmaan, mistä pitkänlinjan tavoitteet ja painopisteet ovat peräisin. Erilaiset määräajat ja aikataulut eivät useinkaan ole ulkoministeriössä itseasettamia vaan ne tulevat usein oman työyhteisön ulkopuolelta. Lisäksi ulkoministeriön toimintaa ja työympäristöä voidaan kuvailla *hajautuneeksi*, mikä lisää osaltaan haasteita itseohjautuvuudelle.

Haastateltavat tunnistivat lisäksi, että *itseohjautuvuuden aste vaihtelee eri tehtävissä ja uran vaiheissa*.

Monet haastateltavat kokivat itseohjautuvuuden rajat hyvänä asiana, mikä oli mielenkiintoinen tutkimustulos. Kaikkia itseohjautuvuuden rajoitteita ei siis edes haluta poistaa, jotta ulkopolitiikka olisi johdonmukaista ja pitkäjänteistä ulospäin. Haastateltavat kokivat, että ulkopolitiikan johdonmukaisuus on varmistettava ja että *rajoittamaton itseohjautuvuus saattaa vaarantaa ulkopolitiikan johdonmukaisuuden*.

Positiivisena ja hyödyllisenä itseohjautuvuuden piirteenä koettiin työtehtävien priorisointi- ja depriorisointikyky, Suomen asioiden edistäminen oma-aloitteisesti maailmalla, verkostoituminen sekä omaan uraan ja sen kehittymiseen vaikuttaminen. Myös uudenlainen johtamistapa, valmentava johtajuus, koettiin hyödyllisenä. Muita itseohjautuvuuden hyötyjä olivat haastateltavien mukaan toiminnan tehokkuus sekä motivaation ja työhyvinvoinnin lisääntyminen ja parantuminen.

Itseohjautuvuuden hyödyt ulkoministeriössä ovat melko yhtenevät tutkielman teoriaviitekehyksen kanssa. Etenkin itseohjautuvuuden sekä työmotivaation ja työhyvinvoinnin yhteyttä on korostettu myös teoriassa, mikä heijastui hyvin haastateltavien näkemyksissään. Teorian mukaan käyttäytymisen kontrollointi saattaa heikentää sisäistä motivaatiota, ja haastateltavat kokivatkin liiallisen kontrolloinnin ja mikromanageerauksen negatiivisena asiana. Itseohjautuvuuden teorian mukaan ympäristö voi joko tukea tai estää itseohjautuvuutta, mikä on yhtenevä ilmiö käytännössä myös ulkoministeriössä. Näitä ympäristön aiheuttamia rajoituksia ja mahdollistavia tekijöitä käsitellään tarkemmin seuraavassa alaluvussa. Teoriaan nähden mielenkiintoinen tutkimustulos oli se, että tietyt itseohjautuvuuden rajat koettiin positiivisena, eikä kaikkia rajoitteita edes haluta poistaa. Tämä oli mielenkiintoinen tulos sen vuoksi, ettei sitä käsitellä teoriassa ainakaan kovin paljon.

5.2 Itseohjautuvuuden edellytykset ja rajoitukset

Tässä luvussa saadaan vastaus tutkimuskysymykseen ”Miten itseohjautuvuus ilmenee ulkoministeriössä?” Itseohjautuvuuden ilmenemistä tarkastellaan analyysin synteessin avulla. Analyysin synteessin tuloksena saatiin kahdeksan yläkäsitettä, jotka ovat *luottamus, viestintä, johtaminen, konservatiivisuudesta avoimuuteen ja oppimaan oppimiseen, käytäntö, sosiaaliset taidot,*

tasavertaisuus sekä *kokonaisuuden tuntemus*. Nämä kahdeksan osa-aluetta ovat sellaisia, joihin huomiota kiinnittämällä itseohjautuvuutta voidaan edistää. Kahdeksan yläkäsitettä pitävät sisällään eri teemojen ilmiöitä eli synteesi toteutettiin etsimällä yhtäläisiä ilmiöitä jokaisesta teema-alueesta. Toisin sanoen, samojen ilmiöiden huomattiin toistuvan eri teemoissa, joiden perusteella synteesi saatiin koottua kahdeksaan yläkäsitteeseen. Oheisessa taulukossa on kuvattu jokaisen näiden yläkäsitteen tarkempi sisältö haastatteluiden perusteella. Kohdat, jotka koettiin itseohjautuvuutta rajoittavana tai heikentävänä, ovat merkitty punaisella tekstillä. Muut kohdat puolestaan edistävät ja mahdollistavat itseohjautuvuutta.

LUOTTAMUS	VIESTINTÄ		
<ul style="list-style-type: none"> • etätyömahdollisuus • tehtäväkuvien muokkaaminen ja töiden tekeminen yhteiseksi • luottamuksellinen ilmapiiri • kyky luottaa toisiin • vastuunotto • delegointi • vastuunsaaminen • uralla eteneminen • asioiden varmistaminen ylemmältä taholta ennen niiden viemistä eteenpäin • omaan ajatteluun ei kannusteta • kyvyttömyys delegoida • epäonnistuneesta henkilöstösuunnittelusta ja siihen liittyvästä työnkierrosta johtuva tilanne, missä ei pääse tyydyttämään uratarpeitaan 	<ul style="list-style-type: none"> • tiedonjako • selkeä ja säännöllinen kommunikointi • hierarkian luoma johdonmukaisuus • kyky johdonmukaisuuteen • viestintä- ja kommunikointitaidot • kunnian saaminen hyvin tehdystä työstä • palaute • palkitsevuus • kiitoksen saaminen • toiminnan läpinäkymättömyys • heikko palautteenanto • epäjohdonmukainen toiminta • arvoja ei pidetä yllä • arvoja ja strategiaa ei tunneta • arvoja ja strategiaa ei ole jalkautettu • heikko viestintä ja kommunikaatio • epäjohdonmukaisuus yksilön henkilökohtaisena piirteenä 		
KÄYTÄNTÖ	KONSERVATIIVISUUDESTA AVOIMUUTEEN JA OPPIMAAN OPPIMISEEN		
<ul style="list-style-type: none"> • esiintymiskyky • kokemus erilaisista tehtävistä • kielitaito • tietotekninen osaaminen • ulkopoliitiikan osaaminen • vahva substanssiosaaminen • sisäänottokursseilla mitattava halu työskennellä ulkoministeriössä • lait ja säädökset rajaavat toimintaa • organisaatio hajautunut • ajan puute • resurssien väheneminen • ulkopoliitiikan osaamisen heikkous • substanssiosaamisen heikkous • kaikkia kykyjä ei voida kehittää ja opettaa kursseilla 	<table border="0"> <tr> <td data-bbox="730 1518 1082 2056"> <ul style="list-style-type: none"> • avoin keskustelu • mahdollisuus esittää ideoita • transparenttisuus • virheiden hyväksyminen • syylisten etsimisen - mentaliteetista luopuminen • muutokselle avoin kulttuuri • uteliaisuus • osaamista kehittävät tehtävät • haasteet • aktiivinen tietojen ja taitojen kehittäminen • jatkuva ilmiöiden seuraaminen • monialaosaaminen </td><td data-bbox="1161 1518 1444 2056"> <ul style="list-style-type: none"> • uudet kulttuurit • työnkierto ja siitä aiheutuvat sisällönmuutokset • ministeriön sisältä kumpuavat rajoitteet • prosesseja ja toimintatapoja ei voida innovoida rajattomasti • ulkoministeriön yhteiskuntavastuu • ei tapahdu kyseenalaistamista ja ihmettelyä • siiloutuneet tiimit ja toimintayksiköt </td></tr> </table>	<ul style="list-style-type: none"> • avoin keskustelu • mahdollisuus esittää ideoita • transparenttisuus • virheiden hyväksyminen • syylisten etsimisen - mentaliteetista luopuminen • muutokselle avoin kulttuuri • uteliaisuus • osaamista kehittävät tehtävät • haasteet • aktiivinen tietojen ja taitojen kehittäminen • jatkuva ilmiöiden seuraaminen • monialaosaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • uudet kulttuurit • työnkierto ja siitä aiheutuvat sisällönmuutokset • ministeriön sisältä kumpuavat rajoitteet • prosesseja ja toimintatapoja ei voida innovoida rajattomasti • ulkoministeriön yhteiskuntavastuu • ei tapahdu kyseenalaistamista ja ihmettelyä • siiloutuneet tiimit ja toimintayksiköt
<ul style="list-style-type: none"> • avoin keskustelu • mahdollisuus esittää ideoita • transparenttisuus • virheiden hyväksyminen • syylisten etsimisen - mentaliteetista luopuminen • muutokselle avoin kulttuuri • uteliaisuus • osaamista kehittävät tehtävät • haasteet • aktiivinen tietojen ja taitojen kehittäminen • jatkuva ilmiöiden seuraaminen • monialaosaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • uudet kulttuurit • työnkierto ja siitä aiheutuvat sisällönmuutokset • ministeriön sisältä kumpuavat rajoitteet • prosesseja ja toimintatapoja ei voida innovoida rajattomasti • ulkoministeriön yhteiskuntavastuu • ei tapahdu kyseenalaistamista ja ihmettelyä • siiloutuneet tiimit ja toimintayksiköt 		

<ul style="list-style-type: none"> • seuraukset perheelle • huono palkka 	<ul style="list-style-type: none"> • rohkeus • kyseenalaistaminen ja ihmettely • luovuus ja innovatiivisuus • erilaiset ja monipuoliset työympäristöt 	<ul style="list-style-type: none"> • syyllisten etsimisen -mentaliteetti • tiukat vastuujaot • tottuminen vanhoihin tapoihin • taloon tulee harvoin väkeä ulkopuolelta • keinotekoiset esteet • henkilöstö ei verkostoidu • byrokratia • hierarkia
<p>JOHTAMINEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • valmentava johtajuus • itseohjautuvuuden edistäminen johdosta käsin • johtamisosaaminen • useiden eri johtamistyylien hallinta ja oikeanlainen vaihtelu yksilöiden ja tiimien välillä • kannustava esimies • mikromanageeraus • vastuunoton jälkeen ei tueta • alaisia ei huomioda • arvostuksen puute 	<p>SOSIAALISET TAIDOT</p> <ul style="list-style-type: none"> • verkostoituminen toimintatapana • kyky verkostoitua • tilannetaju • joustavuus • vuorovaikutustaidot • sosiaaliset taidot • työyhteisötaidot 	
<p>TASAVERTAISUUS</p> <ul style="list-style-type: none"> • vaikutusmahdollisuus strategiaan ja arvojen muodostamiseen • toisten kunnioittaminen • tasavertaisuus • kollektiivisuus • arvostaminen • epätasavertaisuus 	<p>KOKONAISUUDEN TUNTEMUS</p> <ul style="list-style-type: none"> • selkeät tavoitteet • tiedostetaan työskentelyn syy eli suomalaisen yhteiskunnan etujen palveleminen • harkintakyky • rajojen tiedostaminen • kokonaisuuden hahmottaminen • ennakointi • ajankäytön suunnittelu • ylpeys edustaa Suomea • työn merkityksellisyys • epäselvät tavoitteet • harkintakyvyn heikkous 	

Taulukko 3. Aineiston analyysin synteesi

Tutkielmassa määriteltiin itseohjautuvuus yksilötason itseohjautuvuutena ja organisaatiotason itseohjautuvuutena. *Yksilötason itseohjautuvuudella* tarkoitetaan yksilön henkilökohtaisia ominaisuuksia, sääntöjen ja toimintatapojen luomista itse, kykyä oma-aloitteisuuteen, kykyä itsensä johtamiseen sekä halua työskennellä itsenäisesti ja ottaa vastuuta. *Organisaatiotason itseohjautuvuudella* tarkoitetaan ylhäältä alaspäin annettavaa mahdollisuutta itseohjautuvuuteen eli vaikutusvaltaa päättää työskentelytavoista sekä henkilöstön organisoitumista keskenään tarpeen

mukaisesti, jolloin ei ole välttämättä kiinteitä rooleja ja johtajaa. *Itseohjautuvuuden rajoitteet esiintyvät ulkoministeriössä enimmäkseen organisaatiotason itseohjautuvuudessa ja toimintaympäristössä*, eikä yksilöiden ominaisuuksissa, etenkin nuoremman sukupolven piirissä ja diplomaattiuralla. Vanhemman sukupolven työntekijät ja tiettyjen työtehtävien henkilöstö on saatettu palkata aikoinaan sellaisilla lähtökohdilla, jotka eivät sinällään tue itseohjautuvuutta. Tämänkaltaisessa tilanteessa sekä yksilötason itseohjautuvuuden että organisaatiotason itseohjautuvuuden asteet saattavat olla alhaiset. Sen sijaan nuoremmassa sukupolvessa ja diplomaattiuran virkamiehissä on tunnistettavissa hyvin yksilötason itseohjautuvuuden piirteitä, ja heitä rajoittaa lähinnä organisaatiotason itseohjautuvuuden aste. Toisin sanoen ulkoministeriössä ei aina anneta mahdollisuutta ylhäältä alaspäin itseohjautuvuuteen. Tietyissä tilanteissa ulkoministeriössä tämä ei edes ole mahdollista.

5.2.1 Luottamus

Luottamus voidaan määritellä usealla eri tavalla, kuten käyttäytymisen piirteenä ja ominaisuutena tai prosessina. Tässä tutkielmassa luottamuksella tarkoitetaan kuitenkin organisaation pääomaa, tarkemmin sosiaalista pääomaa. Luottamus syntyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, yhteistyössä ja kanssakäymisessä. Luottamus on itse ansaittava ja rakennettava, koska se on pääomaa, jota ei voi ostaa. Sosiaalisen pääoman keskiössä ja ydinkäsitteitä ovat sosiaaliset verkostot, työelämän suhteiden laatu ja luottamus. Luottamuspääoman hyötynä on ensinnäkin se, että se helpottaa ja tehostaa asioiden hoitamista, kun henkilöstön ei tarvitse koko ajan elää epävarmuuden alaisina ja pelätä sitä, hoitavatko muut oman osuutensa. Toiseksi luottamuspääoma motivoi tekemään työn hyvin ja mahdollisesti myös kokeilemaan ja kehittämään uusia asioita. Voidaan myös kärjistää, että luottamuspääoman kaltainen resurssi saattaa vaikuttaa organisaation tuloksellisuuteen enemmän kuin aineelliset resurssit. Määrääminen ylhäältä päin, ilman työntekijöiden osallistamista, murentaa luottamusta, mikä oli selvästi myös haastateltavien näkemys tutkielmassa. Epäluottamuksen tilanteessa henkilöstön aloitteellisuus vähenee, eivätkä he halua toimia itsenäisesti ja aktiivisesti. (Ilmonen 2000, 9–35; Harisalo & Miettinen 2010, 23–43.)

Luottamus on tärkeä osa itseohjautuvuutta ja etenkin ulkoministeriön kaltaisessa hajautuneessa organisaatiossa. Vartiainen, Kokko ja Hakonen (2004, 135–136) toteavat, että luottamus on hajautetussa ympäristössä yhteistyön edellytys, koska kontrollointi voi olla hankalaa. Luottamuksen

luominen tällaisessa hajautuneessa ympäristössä on kuitenkin haastavaa, koska hajautuneesta työskentelystä puuttuvat ystävyysuhteet ja jatkuva henkilökohtainen tapaaminen, jaetut sosiaaliset normit ja kiinnostuskohdat sekä oletus yhteistyön jatkumisesta myös tulevaisuudessa. Hajautuneessa ympäristössä luottamuksen rakentuminen voi siis olla vaikeaa. Ulkoministeriön työnkierto ja organisaation hajautuminen ympäri maailman voi heijastaa tämänkaltaisia haasteita luottamuksen syntymisessä.

Ulkoministeriössä on sekä luottamusta edistäviä että estäviä tekijöitä. Mielenkiintoista on se, että luottamusta ja näin ollen itseohjautuvuutta estäviä tekijöitä on melko paljon. Yksi luottamusta estävä tekijä onkin edellisessä kappaleessa mainittu hajautuneisuus. Tuloksista voidaan myös huomata ristiriitaisuuksia luottamuksen suhteen, sillä toisaalta tietyissä asioissa luottamuksen koettiin olevan hyvällä tasolla, mutta sama ilmiö löytyy myös itseohjautuvuutta rajoittavista tekijöistä. Esimerkiksi delegointi, luottamuksellinen ilmapiiri, kyky luottaa toisiin ihmisiin sekä uralla eteneminen koettiin luottamuksen osoituksena ja itseohjautuvuutta edistävänä asiana. Samanaikaisesti itseohjautuvuutta rajoittavia epäluottamuksen ilmiöitä ovat kyvyttömyys delegoida, asioiden varmistaminen ylemmältä taholta sekä tilanne, ettei etene urallaan ja että omaan ajatteluun ei kannusteta. Näiden välillä voidaan huomata ristiriitaisuutta. Tästä voidaan päätellä, että ulkoministeriössä on todennäköisesti eroavaisuuksia eri osastoilla, yksiköissä ja tehtävissä luottamuksen ilmenemisessä.

5.2.2 Viestintä

Tutkielmassa viestinnän näkökulma on organisaation sisäisessä viestinnässä eikä ulkoisessa viestinnässä. Sisäiselle viestinnälle on olemassa useita erilaisia kanavia ja työkaluja, kuten intranet, sähköposti, puhelimet sekä kasvokkain tapahtuva viestintä. Useista eri kanavista ja lähteistä saatava tiedostus voidaan nähdä tärkeänä keinona pitää työntekijät tyytyväisinä sisäiseen viestintään. Lisäksi yleensä arvostetaan mahdollisimman suoraa johdolta tulevaa viestintää ilman mahdollisia välikäsiä. Sähköiset viestintäkanavat ovat käteviä, mutta myös kasvokkain käytävää viestintää arvostetaan, vaikka ne vievätkin enemmän aikaa. Kasvokkain tapahtuvaa viestintää arvostetaan, koska se sisältää enemmän vuorovaikutusta ja kommunikaatiota verrattuna pelkkään asioista tiedottamiseen ja informointiin. Toimiva ja hyvä sisäinen viestintä ei pelkästään edistä työntekijöiden hyvinvointia ja tuloksellisuutta vaan se näkyy myös organisaation ulkopuolelle, koska sisäisen viestinnän toimiessa hyvin organisaation työntekijät voivat luoda tärkeitä suhteita organisaation ulkopuolella ja täten

edistää organisaation asemaa. Lyhyesti sanottuna, organisaation työntekijät edustavat koko organisaatiota, joten heidän tiedottamiseen olisi tärkeää panostaa. Tähän voidaan vaikuttaa sisäisellä viestinnällä. (White, Vanc & Stafford 2010, 66; 74; 77–78.) Ulkoministeriön tehtävänä on edistää suomalaisen yhteiskunnan etuja ulkomailla, joten tämänkaltaiset hyvät suhteet organisaation ulkopuolella ovat tärkeitä. Sisäisen viestinnän olisi siksi tärkeää toimia hyvin ulkoministeriössä.

Ulkoministeriön viestinnästä löytyy sekä itseohjautuvuutta edistäviä että rajoittavia ilmiöitä, ja mielenkiintoista on se, että rajoittavia tekijöitä on melko paljon. Viestintä on oleellinen HRM:n apuväline itseohjautuvuuden edistämiseen, joten viestinnän ongelmakohtiin olisi hyvä kiinnittää huomiota myös ulkoministeriössä. Haastateltavat painottivat johdonmukaisuuden, selkeyden ja yhdenmukaisuuden tarvetta viestinnässä. Viestinnän suhteen on huomattavissa ristiriitaisuuksia, mikä johtuu todennäköisesti eri osastojen, yksiköiden ja tehtävien eroavaisuuksista. Ristiriitaisuutta on havaittavissa, sillä samanaikaisesti ulkoministeriössä koettiin olevan sekä selkeää ja säännöllistä kommunikointia että heikkoa viestintää ja kommunikointia. Myös palautteen antamisessa on ristiriitaisuuksia, ja toiset kokevat sen olevan hyvällä tasolla ja toiset heikolla tasolla. Erityisesti ulkoministeriön strategian ja arvojen viestintä koettiin negatiivisena, koska niitä ei tunnettu kovin hyvin, eikä niitä ollut aina jalkautettu. Strategian ja arvojen viestimisessä olisi siis kehitettävää ulkoministeriössä.

Itseohjautuvuuden teorian mukaan yhteenkuuluvuuden tunne ja kokemus on yksi ihmisen tarpeista. Strategian ja arvojen viestiminen ja jalkauttaminen voidaan nähdä osana tätä ulkoministeriössä. Olisikin tärkeää, että kaikki virkamiehet ovat sisäistäneet tavoitteet, päämäärät ja arvot ja että ne ovat kaikille yhteiset ja jaetut. Tämä lisäisi itseohjautuvuuden teorian mukaista yhteenkuuluvuuden tarpeen tyydytystä. Lisäksi, mikäli ajatellaan itseohjautuvuutta osaamisalueena, mitä tulisi kehittää, on viestintä olennainen osaamisen johtamisen keino, koska sen varassa organisaation henkilöstön tietopohjaa, yhteistä käsitteistöä ja merkityksiä vahvistetaan. Myös viestinnän avulla voidaan välittää henkilöstölle näkemystä siitä, mikä on tärkeää ja mitä tulisi priorisoida. Toisin sanoen viestinnän avulla voidaan kehittää henkilöstön ajatusmalleja siihen suuntaan, mikä on organisaatiolle tärkeää. (Viitala 2006, 284.)

5.2.3 Käytäntö

Ulkoministeriössä on olemassa useita käytännön asioita, jotka vaikuttavat itseohjautuvuuteen. Osa käytännön ilmiöistä on sellaisia, joihin ulkoministeriössä ei ole kovinkaan paljon vaikutusvaltaa tai joita ei ole mahdollisuutta muuttaa, kuten esimerkiksi ajan puute tai resurssien väheneminen. Kiinnostavaa tutkielman osalta on se, että itseohjautuvuutta rajoittavia käytännön tekijöitä on paljon ja ne liittyvät ulkoministeriön toimintakenttään, kuten sitä sääteleviin lakeihin, rakenteeseen, palkkatasoon sekä työn luonteeseen ja työn seurauksiin. Myös käytännön ilmiöistä löytyy ristiriitaisuuksia, sillä samanaikaisesti esimerkiksi substanssiosaaminen ja ulkopoliittikan tuntemus oli itseohjautuvuutta edistävä asia, mutta haastatteluissa mainittiin myös, että ulkopoliittinen osaaminen voi olla joskus myös heikolla tasolla. Tutkielman kannalta on myös otettava huomioon se, että kaikkia kykyjä ei voida kehittää ja opettaa yhtä helposti esimerkiksi kursseilla ja koulutuksilla. Tästä herääkin kysymys, onko itseohjautuvuus sellainen kyky ja taito, mitä voi opettaa ja kehittää, jos sitä ei jo valmiiksi yksilöllä ole?

5.2.4 Konservatiivisuudesta avoimuuteen ja oppimaan oppimiseen

Konservatiivisuudesta avoimuuteen ja oppimaan oppimiseen -otsikon alle kertyi kaikista eniten itseohjautuvuutta edistäviä ja rajoittavia ilmiöitä, jonka vuoksi se voidaan nähdä yhtenä tärkeimmistä osa-alueista. Useat haastateltavat painottivat sitä, että ulkoministeriössä työskennellessä on tärkeää jatkuvasti kehittää omia tietojaan ja taitojaan. Ulkoministeriössä työskentelyyn sisältyvä työnkierto ikään kuin pakottaa jatkuvaan oppimaan oppimiseen, sillä tehtävät vaihtuvat muutaman vuoden välein. Tämänkin otsikon alle kertyi paljon itseohjautuvuutta rajoittavia ilmiöitä ja myös ristiriitaisuuksia. Esimerkiksi syyllisten etsimisen mentaliteetista on osaksi luovuttu, mutta haastateltavat tunnistivat sitä ilmenevän kuitenkin jonkin verran edelleen. Lisäksi osaksi ulkoministeriössä ilmenee kyseenalaistamista ja ihmettelyä, mutta ei kuitenkaan kaikkialla. Yhtenä esimerkkinä sanottakoon vielä, että toisaalta ulkoministeriössä koettiin olevan mahdollisuus esittää ideoita ja muutokselle avoin kulttuuri, mutta toisaalta taas koettiin, ettei prosesseja ja toimintatapoja voida innovoida rajattomasti ja että ulkoministeriössä totutaan nopeasti vanhoihin tapoihin. Ristiriitaisuudet ilmentävät varmastikin eroavaisuuksia eri osastojen, yksiköiden ja tehtävien välillä.

Organisaatiokulttuurin muuttaminen tai kehittäminen on tämän osa-alueen ytimessä, joten ilmiö on yhtenevä tutkielman teoriaviitekehyksen kanssa. Itseohjautuvuutta voidaan siis edistää organisaatiokulttuurin avulla ja Ulrich & LaFasto (1995, 318, 329) sekä Weiss (2012, 176, 190–191) kirjoittavatkin HR-toimintatavoista, joilla organisaatiokulttuuriin voidaan parhaiten vaikuttaa. Myös Scheinin (1987, 19–20) mukaan johtajat ovat organisaatiokulttuurien luoja, ja heidän tehtävänä on myös kulttuurin johtaminen ja työstäminen. Keinoja organisaatiokulttuurin kehittämiseksi on avattu tarkemmin aikaisemmassa luvussa 3.2.3 *Organisaatiokulttuuri*. Myös itseohjautuvuuden teorian mukaan ympäristö voi olla joko itseohjautuvuutta tukeva tai estävä, ja ympäristöllä voidaan tässä tapauksessa tarkoittaa myös organisaatiokulttuuria. Itseohjautuvuutta rajoittavana organisaatiokulttuurin ilmiönä ulkoministeriössä koettiin olevan etenkin byrokraattisuus ja hierarkkisuus, jotka kumpuavat ulkoministeriön historiasta. Organisaation arvot ja henki voidaan nähdä innostuksen herättäjänä esimerkiksi muutokselle. Toisaalta ylhäältä annetut arvot eivät innosta, koska silloin on vaarana, että ne jäävät ulkokohtaisiksi. Sen sijaan arvot, jotka on löydetty yhdessä, kantavat pidemmälle. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 200–203.) Ulkoministeriössä voisikin olla hyvä idea osallistaa henkilöstöä organisaatiokulttuurin tai arvojen muodostamisessa ja kehittämisessä.

5.2.5 Johtaminen

Useat haastateltavat olivat sitä mieltä, että itseohjautuvuus lähtee johtajasta ja esimiehestä. Myös itseohjautuvuuden teorian mukaan esimiehillä on mahdollisuus edistää työntekijöiden itseohjautuvuutta, ja esimiehiä on jopa mahdollista kouluttaa siihen, että he kykenevät edistämään alustensa itseohjautuvuutta. Itseohjautuvuuden teorian mukaan esimiehen tulisi tunnistaa alustensa tarpeet ja tunteet, ja tukea tarpeiden tyydytystä. Johtamisessa koettiin olevan ulkoministeriössä jälleen sekä itseohjautuvuutta edistäviä että rajoittavia tekijöitä. Lisäksi myös johtamisessa esiintyy ristiriitaisuuksia ulkoministeriössä. Toisaalta johtamisen koettiin olevan hyvällä tasolla, mutta ulkoministeriössä on haastateltavien mukaan edelleen myös esimerkiksi mikromanageerausta. Lisäksi osa haastateltavista tunnisti tilanteita, jolloin esimies ei ole huomionnut tai vastuunoton jälkeen esimies ei ole tukenut. Myös arvostuksen puutetta esimiehiltä tunnistettiin.

Valmentava esimiestyö osana itseohjautuvuuden edistämistä nousi haastatteluissa usein esiin, ja senkaltaista johtamista koettiin olevan ulkoministeriössä ainakin osaksi. Valmentava esimiestyö

tarkoittaa fasilitointia ja mahdollistamista, jolla korostetaan luovuuden ja innovatiivisuuden edellytysten luomisen tärkeyttä organisaatioissa. Asiantuntijaorganisaatioissa valmentavalla esimiestyöllä voidaan tarkoittaa suotuisten olosuhteiden luomista alaisille. Tässä tutkielmassa valmentavasta esimiestyöstä puhutaan nimenomaan voimaantumista edistävänä roolina, jossa korostuu alaisen rohkaiseminen ja motivoiminen oppimaan, kyseenalaistamaan ja koettelemaan ajatusmallejaan. Tällaisessa toimintatavassa näkökulmana on oppijakeskeisyys, yhteistoiminnallisuus ja tutkiva oppiminen. Voimaannuttaminen on valmentavassa esimiestyössä olennainen käsite, ja sillä tarkoitetaan esimiehen toimintaa, joka vahvistaa alaisten pystyvyyden ja toimintavapauden tunnetta. Myös mahdollistamisen käsite on olennainen, ja sillä tarkoitetaan esteiden poistamista, jotta alaiset voivat kehittyä ja jotta heillä on kaikki tarvitsemansa resurssit käytössä. (Viitala 2006, 309–311.) Ellinger ja Bostrom (1999, 758–765) ovat listanneet käytännön neuvoja valmentavaan esimiestyöhön:

- alaisille ei saisi antaa valmiita ratkaisuja, vaan heitä tulisi tukea ajattelemaan kysymystenasettelulla
- tarjoa resursseja ja poista sitä kautta mahdollisia esteitä
- anna alaisille omistajuus asiasta ja vastuu
- anna palautetta
- yhteisen toimintasuunnitelman laatiminen keskustelemalla
- oppimisympäristön luominen ja vaaliminen oppimissuunnitelmien ja tapaamisten avulla
- osallista alaiset oppimisen suunnitteluun
- odotusten ja tavoitteiden kommunikointi, jotta kokonaiskuva hahmottuu
- ajattele eri näkökulmista ja astu ikään kuin alaisesi ”saappaisiin”, kannusta myös alaisiasi ajattelemaan eri näkökulmista
- käytä hyödyksesi esimerkkejä, analogioita ja skenaarioita

Näiden lisäksi Viitala (2006, 311) toteaa, että valmentavan esimiestyön onnistumisen edellytyksenä on lisäksi se, ettei virheistä rangaista. Virheet tulisi sen sijaan nähdä arvokkaina oppimisen vaiheina.

Tärkeä johtamisen osa-alueen tulos oli se, että johtaminen ulkoministeriössä vaatii useiden eri johtamistyylien hallintaa ja oikeanlaista vaihtelua yksilöiden ja tiimien välillä. Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2000, 125–126) varoittavatkin, että asiantuntijaorganisaatioissa on erityisen suuri vaara, että perustehtävä hämärtyy, koska työ on näkymätöntä ja itsenäistä. He toteavat ytimekkäästi, että tarkoitustietoinen ja linjakas esimiestyö onkin yksi työyhteisöjen kaikkien tärkeimpiä

koossapitäjiä. Johtamiseen liittyen Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2000, 127–134) peräänkuuluttavat myös yksilöllisyyttä kunnioittavaa kannustamista sekä asiajohtamisesta luopumista ja leadershipiin siirtymistä. Vartiainen, Kokko ja Hakonen (2004, 84) toteavat, että hajautetussa työssä, mitä ulkoministeriössä pitkälti onkin, johdolta edellytetään jäämäkkyyttä ja määrätietoisuutta. Johtajan tulisi ohjata alaisiaan kohti yhteistä tavoitetta. Lisäksi tulisi varmistaa useasti, että alaisten ymmärrys ja mielikuva tavoitteista on selkeä. Hajautuneen organisaation johtajalta vaaditaan avointa ja myönteistä asennetta, joka keskittyy ratkaisujen etsimiseen, tuloksiin suuntautuvaa johtamistyyliä, tehokkaita viestintätaitoja, jotka voivat olla sekä virallisia että epävirallisia sekä kykyä delegoida ja seurata, että työt tulevat tehdyiksi. Kontrollia painottavat johtajat eivät todennäköisesti ole tehokkaita johtajia. (Cascio 2000, 83.)

5.2.6 Sosiaaliset taidot

Ulkoministeriössä sosiaaliset taidot ovat hyvällä tasolla, eikä niiden suhteen ole itseohjautuvuutta rajoittavia ilmiöitä lähes ollenkaan. Itseohjautuvuutta edistäviin sosiaalisiin taitoihin lukeutuvat verkostoitumiskyky, tilannetaju, joustavuus, vuorovaikutustaidot sekä työyhteisötaidot. Tässä luetellut taidot ja valmiudet ovat yhtenevät myös tutkielman teorian kannalta, ja tämän kaltaiset taidot edistävät itseohjautuvuutta. Teoriakeskustelussa puhuttiin inhimillisestä pääomasta, henkisestä pääomasta sekä yleisistä työelämäkvalifikaatioista, ja sosiaalisten taitojen voidaan ajatella lukeutuvan näihin osaamisen kategorioihin. Viitalan (2006, 111; Ks. Hacker 1987) mukaan sosiaaliset taidot ovat itseohjautuvassa työskentelytavassa ratkaisevassa asemassa. Myös Lönnqvistin, Kujansuun ja Antikaisen (2006, 54) mukaan asiantuntijaorganisaatioissa henkilöstön osaaminen ja muut aineettomat menestystekijät korostuvat, mikäli tavoitellaan hyvää suorituskkyä.

5.2.7 Tasavertaisuus

Tasavertaisuus edistää itseohjautuvuutta ulkoministeriössä melko hyvin. Haastateltavat tunnistivat kuitenkin jonkin verran myös epätasavertaisuutta, mikä luo ristiriitaa tuloksiin. Tasavertaisuus ilmenee ulkoministeriössä vaikutusmahdollisuuksina, toisten kunnioittamisena ja arvostamisena sekä yhteisöllisyytenä. Epätasavertaisuuden koettiin puolestaan liittyvän esimerkiksi urakiertoon ja ikäjohtamiseen. Nämäkin tulokset ovat hyvin linjassa tutkielman teoriaviitekehukseen, sillä

tasavertaisuuden kokeminen oli yhteydessä työmotivaatioon, ja sen koettiin lisäävän ja edistävän motivaatiota, mikäli huomattiin sen toteutuvan. Motivaation lisääntyminen puolestaan edisti työssä viihtymistä ja työhyvinvointia.

5.2.8 Kokonaisuuden tuntemus

Kokonaisuuden tuntemus ja hahmottaminen nousivat vahvasti esiin haastatteluissa, ja tämä onkin hyvin tärkeä itseohjautuvuuden osa-alue. Kokonaisuuden tuntemisella tarkoitettiin tavoitteiden selkeyttä, harkintakykyä, rajojen tiedostamista, ennakkointia sekä ylpeyttä työskennellä Suomen etujen hyväksi. Yleisesti ottaen kokonaisuuden tuntemus oli melko vahvalla pohjalla ulkoministeriössä, mutta ristiriitaisuuksiakin löytyy, jotka ovat puolestaan yksittäisinä hyvin vahvoja itseohjautuvuutta rajoittavia ilmiöitä. Ensinnäkin ulkoministeriössä koettiin olevan selkeät tavoitteet, mutta useampi haastateltava puhui myös epäselvistä tavoitteista. Toiseksi kokonaisuuden tuntemiseen liittyen koettiin myös hyvän harkintakyvyn edistävän itseohjautuvuutta, mutta joskus taas harkintakyvyn heikkous rajoittaa itseohjautuvuutta. Tällä tarkoitettiin esimerkiksi sitä, ettei aina oltu varmoja siitä, mitä voi tehdä itsenäisesti kysymättä ja mitä taas tulee varmistaa johdolta tai työkaverilta. Näin ollen voidaan vain sanoa harkintakyvyn edistävän itseohjautuvuutta, mutta ei voida olla varmoja ulkoministeriössä ilmenevästä harkintakyvyn tasosta yleisesti ottaen, vaan eroavaisuuksia ilmenee varmastikin eri osastoilla, yksiköissä ja tehtävissä.

Tämän osa-alueen tulokset ovat hyvin yhtenevät tutkielman teoriaviitekehyksen kanssa. Vartiaisen, Kokon ja Hakosen (2004, 84, 139) mukaan hajautetussa toiminnassa, mitä ulkoministeriön työskentely onkin, työn tarkoitus ja tavoite eriytyvät helposti jokaisen yksittäiseksi tavoitteiksi, joiden suunta ei välttämättä ole sama. Heidän mukaan työkierto on tehokas tapa kokonaisuuden hahmottamisen kannalta. Työnkiertoa esiintyykin ulkoministeriössä, ja se koettiin hyvin positiivisena tekijänä ulkoministeriön työskentelyssä. Työnkierto voidaan nähdä myös eräänä osaamisen kehittämisen muotona ja tapana. Kokonaisuuden tuntemus on yhteydessä itseohjautuvuuden teorian kompetenssin tai kyvykkyyden käsitteeseen, joka on yksi kolmesta yksilön tarpeesta. Yksilön tulisi siis tuntea, että hänellä on sellaiset resurssit työntekemiseen, että on aikaansaava ja että pystyy suorittamaan työtehtävänsä menestyksekkäästi. Tämän ja muiden tarpeiden tyydyttyessä yksilön työmotivaatio ja työhyvinvointi paranevat.

5.3 Itseohjautuvuuden edistäminen henkilöstövoimavarojen johtamisella

Tässä alaluvussa saadaan vastaus tutkielman päätutkimuskysymykseen ”Kuinka henkilöstövoimavarojen johtamisella voidaan edistää itseohjautuvuutta?”. Tutkielmaa aloittaessa ei ollut vielä varmaa, onko henkilöstövoimavarojen johtamisella mahdollisuutta edistää itseohjautuvuutta lainkaan, mutta tutkielman edetessä alkoi hahmottumaan useampia eri apuvälineitä ja keinoja, joita hyödyntämällä HRM:llä voisi olla hyvät mahdollisuudet vaikuttaa itseohjautuvuuden edistämiseen. Itseohjautuvuuden tahtotila on haastattelujen perusteella ulkoministeriössä selvästi nähtävissä, mutta käytännön toteutus puuttuu. Tämä tutkielma toimii toivottavasti tukena mahdolliseen käytännön toteutukseen.

Ulkoministeriön henkilöstöhallinnossa tulisi keskittyä ongelmakohtien ja rajoitusten purkamiseen mahdollisuuksien mukaan sekä pitämään yllä ja vahvistamaan jo olemassa olevia vahvuuksia ja itseohjautuvuuden mahdollistavia asioita. Näitä itseohjautuvuuden rajoituksia ja mahdollistavia tekijöitä on käsitelty kattavasti edellisessä *Itseohjautuvuuden edellytykset ja rajoitukset* -alaluvussa. Henkilöstövoimavarojen johtamisella voidaan vaikuttaa itseohjautuvuuteen. Tutkimustulokset ovat hyvin linjassa tutkielman teoriaviitekehyksen kanssa ja HRM:n keinot itseohjautuvuuden edistämiseen liittyvät *strategiseen henkilöstövoimavarojen johtamiseen, osaamisen kehittämiseen* sekä *organisaatiokulttuurin kehittämiseen*. Henkilöstöstrategian tulisi olla yhtenevä ja linjassa koko organisaation strategian kanssa, ja molempiin voidaan sisällyttää itseohjautuvuutta edistäviä kohtia ja edistää tällä tavoin itseohjautuvuutta. Lisäksi mikäli ajattelemme itseohjautuvuutta osaamisalueena, jota kohti tulisi pyrkiä, kuten luvussa 3.1.3 *Osaaminen* todettiin, henkilöstövoimavarojen johtamisella voidaan siihen vaikuttaa. Osaamisen kehittäminen ja erityisesti osaamisen johtamisen toimintatavan omaksuminen ovat oleellisia keinoja itseohjautuvuuden edistämiseen HRM:n keinoin. Itseohjautuvuutta voidaan edistää myös organisaatiokulttuuria kehittämällä, sillä HR-toimintatavoilla voidaan vaikuttaa itseohjautuvuutta tukevaan organisaatiokulttuuriin. Käytännön kannalta ja lyhyemmän tähtäimen näkökulmasta ulkoministeriön henkilöstöhallinnolla on parhaimmat mahdollisuudet vaikuttaa itseohjautuvuuteen henkilöstösuunnittelulla ja työnkierrolla, koska ne ovat sellaisia prosesseja, jotka ovat jo entuudestaan tuttuja. Osaamisen johtamisen toimintatavan omaksuminen strategian kautta sekä

organisaatiokulttuuriin vaikuttaminen voisivat puolestaan olla hyviä pitkän tähtäimen tavoitteita, mikäli pyritään edistämään itseohjautuvuutta HRM:n keinoin ulkoministeriössä.

Ensinnäkin itseohjautuvuutta voidaan edistää HRM:n keinoin siirtymällä kohti strategisempaa otetta eli *strategista HRM:ää*. Jotta organisaatiossa olisi mahdollisuus itseohjautuvuuteen, sen edistämisen tulisi perustua jo strategiaan ja sen muodostamiseen. HR-asioista tulisi tehdä osa suunnittelua, seuranta ja päivittäisjohtamista (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 135). Johdon, joka on mukana strategian muodostamisessa, tulisi ottaa itseohjautuvuuden edistäminen huomioon jo strategian muodostamisvaiheessa. *Strategiaan tulisi sisällyttää kohtia, jotka vähentävät itseohjautuvuutta estäviä tekijöitä ja lisäävät itseohjautuvuutta tukevia tekijöitä.* Näitä itseohjautuvuuden rajoituksia ja mahdollisuuksia on käsitelty kattavasti edellisessä luvussa *Itseohjautuvuuden edellytykset ja rajoitukset*. Vakkuri ja Johanson (2017, 79) toteavat erityisesti ylimmän johdon roolin olevan tärkeä strategiavaiheessa ja että johdon velvollisuus on strategian muotoileminen ja kommunikointi alaisilleen. Näin ollen johdon roolia itseohjautuvuutta edistettäessä ei voi liikaa korostaa. Ulkoministeriön tapauksessa tulee ottaa huomioon kuitenkin se, että kyse on julkisella sektorilla toimivasta ministeriöstä, jonka toiminta perustuu lakiin. Laissa on määritelty suurimmalta osin esimerkiksi ulkoministeriön tehtävät ja toiminnot. Tiedyt strategian painopisteet tulevat myös poliittisen ohjauksen kautta. (Vakkuri & Johanson 2017, 81; Johanson 2008, 2) Johanson (2008, 9; Ks. Prahalad & Hamel 1990) nostaa esiin tärkeän huomion moniportaisten hierarkioiden ongelmallisuudesta. Hierarkkisissa organisaatioissa, joissa työnjako on yksityiskohtaista, voi olla haasteena strategisen suunnan hahmottaminen, koska tällaisissa organisaatioissa voimavarat saattavat jähmettyä tiettyyn yksikköön, eikä voimavaroja välttämättä yhdistellä joustavasti. Haastatteluissa ilmenikin itseohjautuvuuden rajoitteena siiloutuneet tiimit ja toimintayksiköt. Ulkoministeriön tapauksessa ei siis voida soveltaa teoriaa suoraan käytäntöön, koska organisaatiossa on erilaisia haasteita, jotka tulee ottaa huomioon.

Toinen HRM:n keino edistää itseohjautuvuutta on *osaamisen kehittäminen ja erityisesti osaamisen johtaminen*. Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2000, 77–88) kirjoittavat *osaamisenäkökulman istuttamisesta organisaation strategiseen johtamiseen* ja heidän mukaan ydinkyvykkyyksien kehittämisestä tulisi tehdä osa strategisen johtamisen arkea. Tämä toteutuu kahdella tavalla: ensinnäkin muokkaamalla strategiaa sekä tuomalla osaamisenäkökulman osaksi suunnittelu- ja seurantajärjestelmää. Osaamisenäkökulman tulisi näin ollen näkyä alusta loppuun eli

suunnitteluvaiheesta aina seurantaan ja arviointiin asti. Heidän mukaan osaamisen näkökulma puhuttelee yksilöitä myös enemmän kuin perinteinen strategiakieli. Toisin sanoen toimintaa syntyy enemmän suunnittelu- ja kehittämisprosesseista, joiden tavoiteasetanta pohjautuu termeihin kuten kyvykkyydet, valmiudet ja osaamiset. Ulkoministeriössä tulisikin omaksua osaamisen johtamisen ajattelutapa ja linkittää osaamisenäkökulma ja itseohjautuvuus osaamisalueena strategiseen henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Baluch ja McCandless (2012, 5) toteavat, että HRM:n rooli ja merkitys julkisella sektorilla on kasvanut sitä myöten, kun markkinakeskeinen orientaatio on lisääntynyt johtamisajattelussa. Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2000, 137-138) mukaan HR-toiminnot tulisi valjastaa organisaation ydinkyvykkyyksien tukemiseen. He tarkoittavat kaikkien henkilöstön ja organisaation kehittämisen perustehtävien läpikäymistä, olemassa olevien käytäntöjen arvioimista ja suuntaamista siten, että ne tukisivat strategiatyössä tunnistettujen ydinkyvykkyyksien kehittämisestä. Heidän mukaan osaamisen johtaminen tulisi nähdä kokonaisuutena, joka sisältää erilaisia käytännön toimintatapoja. Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2000, 139) kiteyttävät hyvin osaamisenäkökulman annin strategiselle HRM:lle seuraavalla tavalla:

”—yhtäältä kyvykkyysanalyysit ja keskustelu strategisista osaamisista tarjoaa kielen, jolla organisaation eri tahot saadaan käymään vuoropuhelua HR:ään liittyvistä strategisista kysymyksistä. Toisaalta juuri strategisia kyvykkyksiä määrittelemällä voidaan luontevasti etsiä prioriteetteja ja huomion polttopisteitä muutoin usein tuskastuttavan laaja-alaiselle henkilöstön kehittämistyölle.”

Itseohjautuvuuden ollessa työelämän murroksen myötä yksi tärkeimmistä tulevaisuuden työskentelytaidoista, *ulkoministeriössäkin voitaisiin ottaa itseohjautuvuus polttopisteeksi ja prioriteetiksi henkilöstön kehittämistyössä.*

Kolmas HRM:n keino edistää itseohjautuvuutta on *organisaatiokulttuurin kehittäminen*. Myös organisaatiokulttuuria voidaan kehittää ja muuttaa strategian avulla ja strategioilla pyritäänkin vaikuttamaan henkilöstön käytökseen, mikä näkyy lopuksi organisaatiokulttuurin muutoksena. Strategialla onkin mahdollisuus vaikuttaa henkilöstön uskomuksiin ja arvoihin. (Torrington & Hall 1995, 46.) *Organisaatiokulttuuriin voidaan vaikuttaa HR-toimintatavoilla.* Ulrichin ja LaFaston (1995, 318, 329) mukaan organisaatiokulttuuriin voidaan vaikuttaa henkilöstöhankinnalla, kehittämisellä, arvioinnilla, palkitsemisella, organisaationaalisella suunnittelulla sekä viestinnän ja kommunikoinnin avulla. Näillä keinoilla työntekijöille voidaan viestiä ja osoittaa sitä, mitä heiltä odotetaan, vaaditaan ja toivotaan sekä mitä organisaatiossa arvostetaan. HR-ammattilaisilla on lisäksi

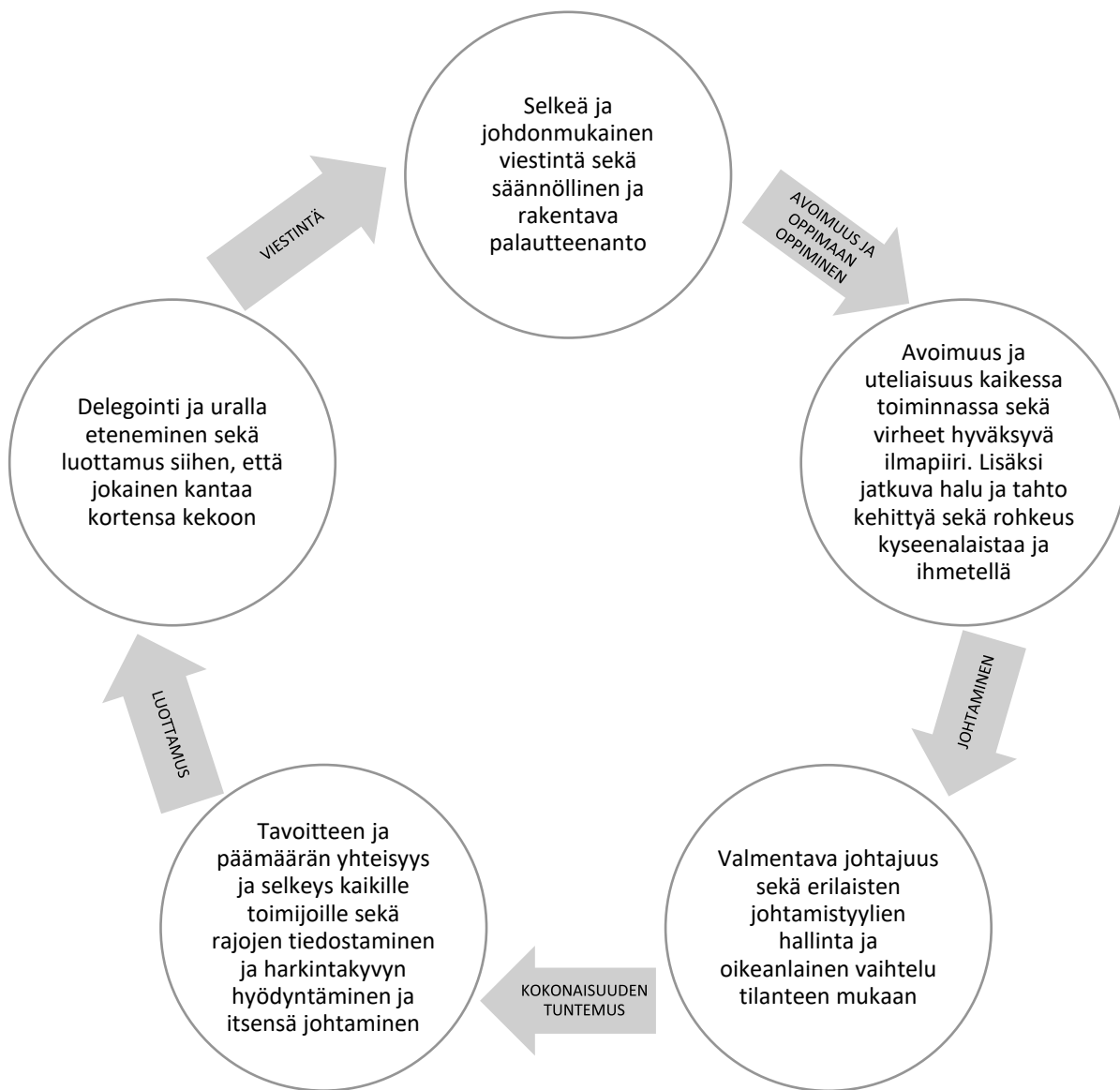
mahdollisuus osallistaa henkilöstöä organisaatiokulttuuria kehitettäessä. HR-ammattilaisten tulee olla myös johdonmukaisia ja varmistettava, että myös johto ja esimiehet toimivat johdonmukaisesti kehittäessään organisaatiokulttuuria. Organisaatiokulttuuria kehitettäessä olisi tärkeää, että koko henkilöstön toiminta on yhdenmukaista, eikä esimerkiksi erilaisia vahvoja alakulttuureja pääse syntymään. (Weiss 2012, 176, 190–191.) Käytännössä tämä voisi tarkoittaa ulkoministeriön henkilöstöhallinnossa esimerkiksi, että ministeriön sisäänottokursseilla painotetaan itseohjautuvuuden tarvetta, henkilöstölle annetaan mahdollisuus kehittää työskentelytaitojaan ja järjestetään esimerkiksi koulutuksia sekä työskentelyä arvioidaan säännöllisesti, ja siitä annetaan palautetta. Lisäksi henkilöstöhallinnosta voitaisiin viestiä ja kommunikoida esimiehille ja henkilöstölle itseohjautuvuuteen kannustavalla tavalla. Lisäksi työnkierrolla voidaan suunnitella virkamiesten tehtäviä niin, että virkamiehet pääsevät tyydyttämään tarpeensa ja etenkin itseohjautuvuuden teorian mukaiset tarpeet, autonomian, kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden tarpeet, tulisi täyttää mahdollisuuksien mukaan.

5.4 Yhteenveto ja johtopäätökset

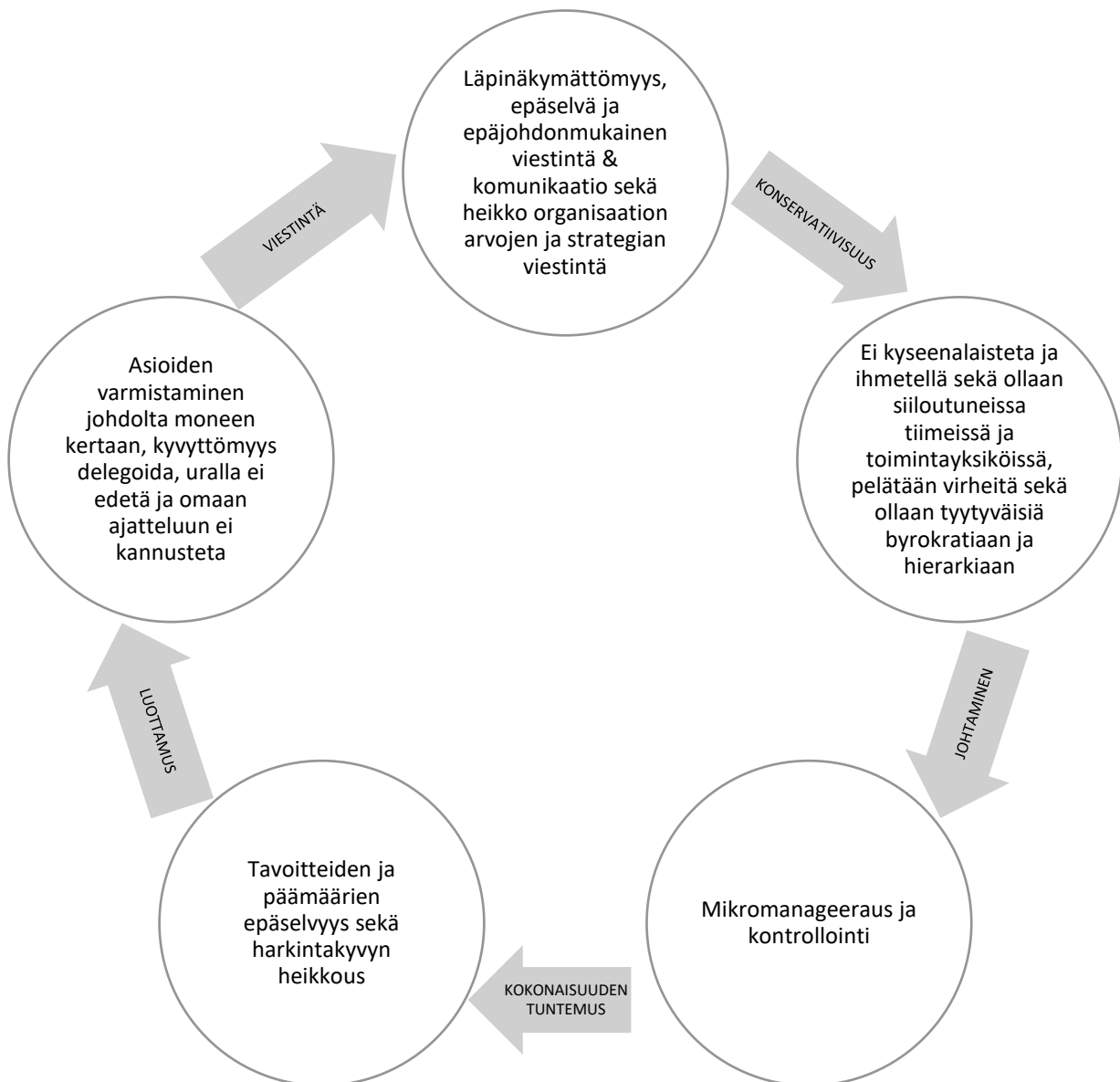
Tutkielmassa on saavutettu sen tavoitteet, jotka lausuttiin tutkielman alussa. Tutkielman käytännön tavoitteena oli antaa ulkoministeriön henkilöstöhallinnolle mahdollisia työkaluja, joilla voidaan edistää virkamiesten itseohjautuvuutta. Kyseiset työkalut on kuvattu vielä kuviossa 11. Käytännön tavoitteena oli selvittää myös, miten itseohjautuvuus koetaan eli onko sen tavoittelemisen ylipäättään tavoittelemisen arvoista? Tavoite saavutettiin, sillä tuloksena voidaan sanoa, että itseohjautuvuus koetaan positiivisena ja hyödyllisenä työskentelytapana ulkoministeriössä. Toisin sanoen itseohjautuvuus on siis tavoittelemisen arvoista. Tutkielman käytännön tavoitteena oli lisäksi selvittää nykytilanne itseohjautuvuudesta eli kuinka se ilmenee ulkoministeriössä. Itseohjautuvuuden ilmeneminen ulkoministeriössä kuvattiin tutkielmassa itseohjautuvuutta rajoittavina ja itseohjautuvuutta mahdollistavina tekijöinä (kuviot 9 & 10). Tutkielman teoreettinen tavoite oli luoda uutta näkökulmaa itseohjautuvuuden keskusteluun yhdistämällä siihen henkilöstövoimavarojen johtamisen keskustelua. Lisäksi teoreettisena tavoitteena oli lisätä itseohjautuvuuden tutkimusta julkiselta sektorilta. Myös molemmat tutkielman teoreettiset tavoitteet saavutettiin ja tutkielman teoriaviitekehys oli hyvin linjassa tutkielman empiriaan.

Miten itseohjautuvuus koetaan ulkoministeriössä? Tutkielman tuloksena voidaan sanoa, että itseohjautuvuus koetaan *positiivisena ja hyödyllisenä* työskentelytapana ulkoministeriössä, mutta itseohjautuvuuden ei haluta olla täysin rajatonta. *Itseohjautuvuudelle on siis oltava rajansa*, jotta ulkoministeriön toiminta näyttäytyisi johdonmukaisena ulospäin. Itseohjautuvuuden edistäminen on tasapainoilua sen suhteen, kontrolloidaanko vai annetaanko vapauksia, koska toisaalta haastatteluiden perusteella ulkoministeriössä halutaan, että säännöt, toimintatavat ja tavoitteet ovat kaikille selvät, mutta toisaalta kontrolloinnin ja mikromanageerauksen koettiin tukahduttavan oma-aloitteisuutta. Itseohjautuvuuden kokemista ulkoministeriössä oli tarpeen selvittää, jotta voitiin saada vastaus siihen, kannattaako itseohjautuvuutta ylipäättään edistää ulkoministeriössä. Itseohjautuvuuden kokemista tuli siis selvittää, jotta voitaisiin vastata tutkielman päätutkimuskysymykseen ”Kuinka henkilöstövoimavarojen johtamisella voidaan edistää itseohjautuvuutta?”.

Miten itseohjautuvuus ilmenee ulkoministeriössä? Itseohjautuvuuden ilmenemisessä ulkoministeriössä on huomattavissa ristiriitaisuuksia, joten *yhdenmukaisempaan toimintaan* olisi ulkoministeriössä hyvä päästä eri osastojen, yksiköiden, hierarkiatasojen ja tehtävienkin välillä. Useampi haastateltava oli sitä mieltä, että itseohjautuvuus ilmenee eri lailla esimerkiksi eri tehtävissä ja uran vaiheissa. Tärkeimpiä tutkielman kannalta olevia, ja myös eniten haastatteluissa esiin nousseita, osa-alueita ovat *luottamus, viestintä, konservatiivisuudesta avoimuuteen ja oppimaan oppimiseen, johtaminen sekä kokonaisuuden tuntemus*. Tärkeimmät itseohjautuvuuden edellytykset ja rajoitukset on kuvattu oheisissa kuvioissa 9 ja 10 sen mukaisesti, millaisista ”aineksista” syntyy toimiva itseohjautuvuus ulkoministeriössä, ja mitkä ”aineokset” puolestaan saattavat heikentää itseohjautuvuutta ulkoministeriössä. Itseohjautuvuuden rajoitteet esiintyvät ulkoministeriössä enimmäkseen organisaatiotason itseohjautuvuudessa ja toimintaympäristössä, eivätkä niinkään yksilöiden ominaisuuksissa ja osaamisessa. Toisin sanoen itseohjautuvuuden rajoitteet ulkoministeriössä ilmenevät useimmiten siinä, ettei ylhäältä anneta alaspäin mahdollisuutta itseohjautuvuuteen. Itseohjautuvuuden teorian mukaisesti ulkoministeriön toimintaympäristö ei siis aina tue itseohjautuvuutta vaan estää sitä. Itseohjautuvuuden ilmenemistä ulkoministeriössä oli tarpeen selvittää, jotta voitiin hahmottaa nykytilanne itseohjautuvuudesta ja jotta voitiin vastata tutkielman päätutkimuskysymykseen. Tuli siis selvittää, mihin henkilöstövoimavarojen johtamisessa tulisi ulkoministeriössä erityisesti keskittyä, jotta itseohjautuvuutta voitaisiin edistää.



Kuvio 9. Toimivan itseohjautuvuuden ainekset ulkoministeriössä

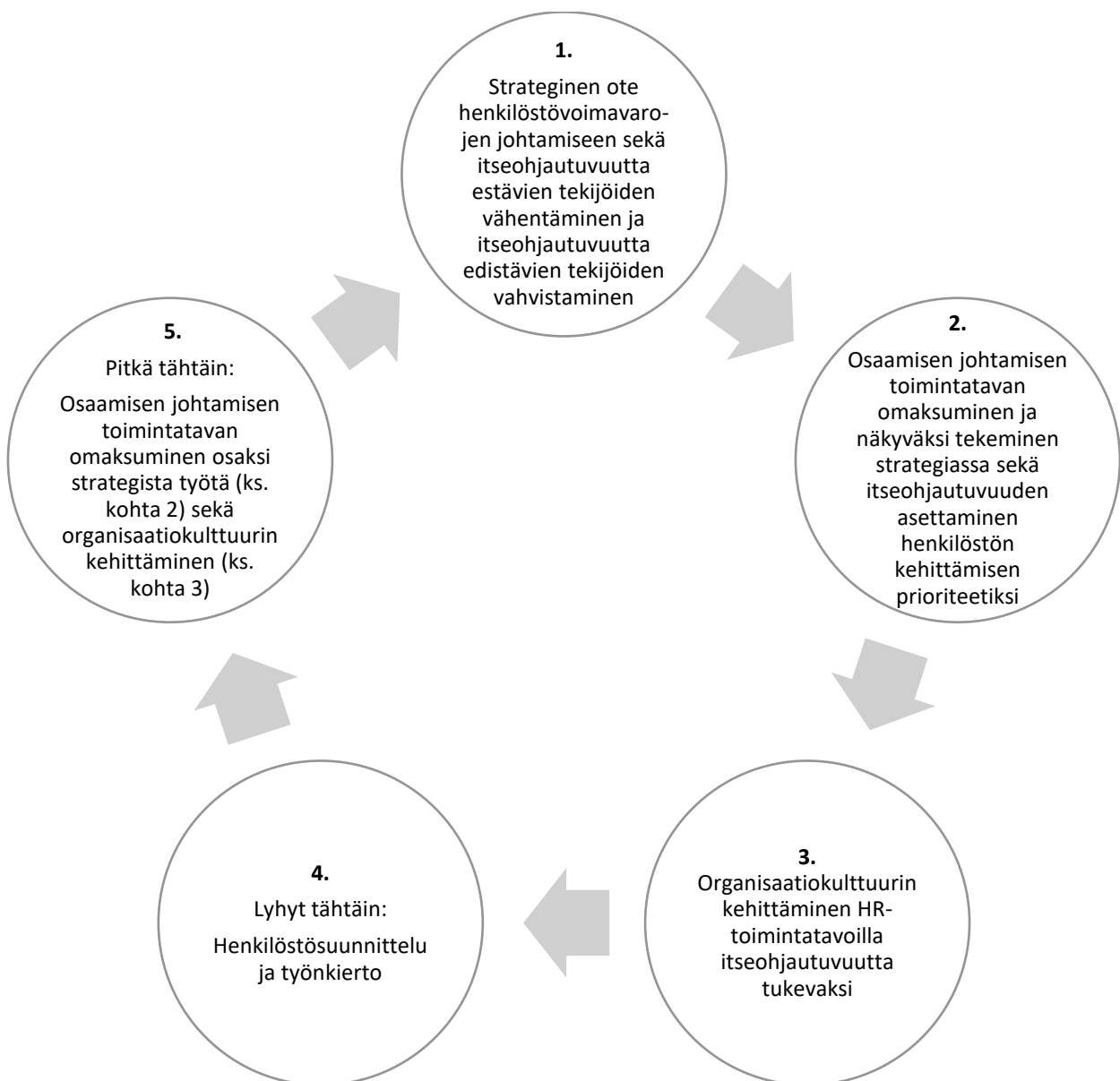


Kuvio 10. Itseohjautuvuutta estävät ainekset ulkoministeriössä

Kuinka henkilöstövoimavarojen johtamisella voidaan edistää itseohjautuvuutta?

Henkilöstövoimavarojen johtamisella on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa itseohjautuvuuteen erilaisin keinoin. Ensinnäkin tarvitaan *strategisempaa otetta* HRM-työhön, ja strategiaan tulisi sisällyttää itseohjautuvuutta *rajoittavien tekijöiden vähentämistä* sekä itseohjautuvuutta *mahdollistavien tekijöiden vahvistamista*. HRM:n keinoihin edistää itseohjautuvuutta tarvitaan siis kahden aikaisemman kuvion ”aineksia” (kuviot 9 & 10). Toiseksi HRM:ssä tulisi painottaa *osaamisen johtamisen* näkökulmaa, ja osaamisnäkökulman tulisi näkyä strategiassa. Kolmanneksi

organisaatiokulttuuria voidaan kehittää HR-toimintatavoilla itseohjautuvuutta tukevaksi. Lyhyellä tähtäimellä ulkoministeriön henkilöstöhallinnossa voidaan edistää itseohjautuvuutta *henkilöstösuunnittelulla ja työnkierrolla*. Pitkän tähtäimen tavoitteena voisi olla jo mainitut osaamisen johtamisen näkökulman omaksuminen sekä organisaatiokulttuurin kehittäminen. Oheisessa kuviossa 11 on vielä tiivistetty tärkeimmät keinot, joita käyttämällä ulkoministeriön henkilöstöhallinnossa voitaisiin edistää itseohjautuvuutta.



Kuvio 11. Itseohjautuvuuden edistäminen ulkoministeriössä henkilöstövoimavarojen johtamisella

6 Pohdinta

Tämä luku sisältää pohdintaa *itseohjautuvuudesta kriittisestä näkökulmasta*, keskustelua *tutkielman luotettavuudesta* sekä lopuksi *jatkotutkimusehdotuksia*. Itseohjautuvuuden heikkouksia ja haasteita pohditaan kirjallisuuteen tukeutuen. Myös tutkielman haastatteluissa kävi ilmi, että ulkoministeriössä koetaan, ettei itseohjautuvuus sovi kaikille tai toimi kaikissa tilanteissa, minkä takia itseohjautuvuuden kritiikki haluttiin sisällyttää tutkielmaan. Tutkielman luotettavuutta pohditaan hyvän tieteellisen käytännön ja eettisyyden kannalta. Tutkielma päätetään pohtimalla tutkielman aihetta laajemmin ja esittämällä mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

6.1 Itseohjautuvuuden kritiikki

Itseohjautuvuutta on käsitelty tutkielmassa melko positiivisesta näkökulmasta, ja haastateltavatkin pitivät sitä enimmäkseen tavoiteltavana ilmiönä. Itseohjautuvuus on kuitenkin saanut osakseen myös paljon kritiikkiä, eikä se aina ole toimiva ratkaisu työskentelytapana. Ensinnäkin itseohjautuvuuden vaarana on, että ihmiset ohjautuvat eri suuntiin, eli tavoite ei ole kaikilla selvillä. Organisaatiot saattavat joutua näkemään paljon vaivaa sen eteen, että varmistavat tavoitteiden olevan kaikille selvät. Itseohjautuva työskentelytapa vaatii organisaatioilta ja henkilöstöltä paljon kaaoksen ja epäselvyyden sietämistä. Henkilöstöllä tulisikin olla kyky hahmottaa olennainen ja tärkeä työ epäselvässä ympäristössä. (Martela & Jarenko 2017, 312–313.) Itseohjautuva työskentely voi lisäksi aiheuttaa paljon psykososiaalista kuormitusta sellaisille työntekijöille, jotka eivät omaksu ja sisäistä valmiuksia, joita itseohjautuvuus vaatii. Mankan (2016) mukaan työ on kuormittavaa, mikäli sen vaatimukset ylittävät työntekijän edellytykset vastata näihin vaatimuksiin. Savaspuro (2018) väittääkin, että itseohjautuvuus voi johtaa monien työntekijöiden kohdalla työuupumukseen. Hän myös uskoo, että itseohjautuvuuden haasteena voidaan nähdä sukupolvien ero; aiempi sukupolvi voi olla tottunut hierarkkisiin rakenteisiin, selkeään työnjakoon ja esimiehen sanavaltaan. Tämän kaltainen sukupolvi voi olla kokematon ja ymmärtämätön siitä, mitä itseohjautuvuus vaatii. Martelan ja Jarenkon (2017, 319) mukaan itseohjautuvuus vaatii huomattavan paljon kykyä itsensä johtamiseen ja elämänhallintaan. He toteavat, että toiset yksilöt tarvitsevat enemmän tukea organisaatiolta saavuttaakseen nämä valmiudet.

Itseohjautuvuus vaatii johtajalta paljon viisautta (Savaspuro 2018). Stewartin, Courtrightin ja Manzin (2011, 209) mukaan itseohjautuvassa organisaatiossa johtajan tulisi osata vaihtaa rooliaan perinteisestä kontrolloinnista ja käskyttämisestä kohti valmentavaa ja mahdollistavaa johtamistyyliä. Tutkielman haastatteluissa todettiin, että johtamisen kannalta itseohjautuvuus voi olla haastavaa, koska jonkun on aina otettava viime kädessä vastuu toiminnasta. Haastatteluissa sanottiinkin johtajuuden valahtavan joka tapauksessa jollekin. Loputon osallistaminen saattaa hämärtää ymmärrystä ja käsitystä siitä, kuka asioista päättää. Itseohjautuvuuden vaarana voi siis olla, että johtajuus asettuu sellaisten ihmisten harteille, joille sen ei kuuluisi asettua. Tämä onkin osaltaan syy sille, miksi itseohjautuvuudella toivottiin olevan rajansa ulkoministeriössä.

Myös itseohjautuvuuden teoria on saanut osakseen kritiikkiä, joka liittyy etenkin ulkoisen motivaation rooliin ja tarkemmin siihen, että itseohjautuvuuden teorian on väitetty vähättelevän ulkoisen motivaation merkitystä. Itseohjautuvuuden teorian kritiikkikeskustelu on perustunut etenkin palkan ja palkitsemisen merkityksen vähättelyyn. Palkka ja palkitseminen lisäävät motivaatiota myös tutkielman haastateltavien mielestä. On kuitenkin eri asia, lisääkö se sisäistä vai ulkoista motivaatiota sekä loppupeleissä ja pitkässä juoksussa työn tehokkuutta ja tuloksellisuutta. (Deci, Olafsen & Ryan 2017, 36–37.)

Stewart, Courtright ja Manz (2010, 211) tuovat esiin mielenkiintoisen näkemyksen siitä, miten itseohjautuvuutta tulisi tutkia enemmän myös eri kulttuureissa ympäri maailman. Tällä hetkellä tutkimusta on tehty paljon Yhdysvalloissa, missä vaikuttaa hyvin vahvat individuaaliset arvot, jotka perustuvat yksilökeskeisyyteen. Tämänkaltaisen yksilökeskeisyys sopii hyvin yhteen itseohjautuvuuden kanssa, joten itseohjautuvuuden tutkimus saattaa olla melko yksipuolista. Itseohjautuvuus ei välttämättä siis toimi samalla tavalla kulttuureissa, joissa painotetaan enemmän kollektiivisia, eli yhteisöllisiä, arvoja.

6.2. Tutkielman arvo ja luotettavuus

Tutkielma on lisännyt tieteellistä tutkimusta itseohjautuvuudesta etenkin julkiselta sektorilta. Lisäksi tutkielmassa on yhdistetty kattavasti henkilöstövoimavarojen johtamisen ja itseohjautuvuuden ilmiöt.

Nämä ovat tekijöitä, jotka ovat lisänneet tutkielman arvoa. Tutkielman luotettavuutta on lisännyt yhtenevyys aikaisempaan tutkimukseen itseohjautuvuudesta. Vaikka tutkimuksen konteksti sijoittuu julkiselle sektorille ja tutkimuksella on oma kohdeorganisaationsa, myös muiden alojen ja sektorien HR-ammattilaiset voivat saada tutkielmasta ajatuksia omaan työhönsä ja HRM-toiminnan kehittämiseen omilla organisaatioissaan.

Tutkielmassa on noudatettu hyvien tieteellisten käytäntöjen periaatteita ja pyritty mahdollisimman eettiseen tutkimustapaan, kuten turvaamaan haastateltavien anonymiteetti. Henkilöstöhallinnolta saatiin ehdotus siitä, keitä tutkielmaa varten voisi olla hyvä haastatella, mutta henkilöstöhallintoa ei informoitu siitä, keihin haastateltaviin lopulta päädyttiin. Haastateltaviin sisältyi henkilöitä myös kyseisten ehdotusten ulkopuolelta. Haastateltavien anonymiteetti pyrittiin varmistamaan myös aineiston raportoinnissa, eikä raportoinnista käy ilmi haastateltavien sukupuoli, ikä, työtehtävä tai mahdollinen osasto tai yksikkö. Myös mahdolliset murreilmaukset ja maneerit on pyritty poistamaan raportoinnista tunnistamisvaaran vuoksi. Haastatteluaineistoa käsiteltiin ja säilytettiin lisäksi huolellisesti niin, ettei ulkopuolisilla ollut mahdollisuutta päästä siihen käsiksi. Eettinen tutkimustapa täyttyi myös muun aineiston eli kirjallisten lähteiden käsittelyssä, ja luotettavuutta pyrittiin lisäämään mahdollisimman huolellisilla lähdeviittauksilla. Tutkielman luotettavuuteen liittyy läheisesti validiteetin ja reliabiliteetin käsitteet, joita seuraavaksi käsitellään.

Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136). Hirsjärvi ja Hurme (2011, 187) käyttävät myös käsitettä ”rakennevalidius” ja tarkoittavat sillä sitä, että käytetäänkö tutkimuksessa käsitteitä, jotka heijastavat tutkituksi aiottua ilmiötä. Validiteetin toteutumiseen kiinnitettiin huomiota etenkin haastattelukysymyksiä laadittaessa, jotta niillä selvitetäisiin todella sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoitus selvittää. Lisäksi haastateltaville esiteltiin ja määriteltiin kukin haastatteluteema ennen varsinaisiin kysymyksiin paneutumista. Tällä tavoin pyrittiin varmistamaan se, että haastateltava ja haastattelija puhuvat samasta asiasta. Hirsjärvi ja Hurme (2011, 188) kirjoittavat myös ulkoisesti validiteetista, jolla tarkoitetaan tutkimustulosten yleistettävyyttä erilaisiin tilanteisiin ja erilaisiin henkilöihin. Ulkoista validiteettia pyrittiin vahvistamaan haastateltavien valinnoissa ja haastattelumäärissä: haastateltavia otettiin eri osastoilta ja yksiköiltä sekä eri hierarkiatasoilta henkilöstöhallinnon sisältä ja ulkopuolelta. Ulkoista validiteettia vahvisti se, että lähes kaikki haastateltavat olivat työskennelleet jo useammassa tehtävässä ulkoministeriössä, joten heillä oli näkemyksiä ulkoministeriössä työskentelystä myös

laajemmin, ja he toivatkin esiin kokemuksiaan sekä nykyisestä tehtävästään että aikaisemmista työtehtävistä ulkoministeriössä. Tutkielmassa voidaan väittää validiteetin toteutuneen, sillä tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset (Ks. luku 5 *Tulokset*). Tulokset ovat lisäksi melko hyvin linjassa tutkielman teoriaviitekehyksen ja tutkielman ydinkäsitteiden kanssa.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta eli tutkittaessa samaa asiaa kahdella eri tutkimuskerralla saadaan sama tulos. Tai toisaalta jos kaksi tutkijaa päätyy samaan tulokseen, tulos on reliaabeli. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136; Hirsjärvi & Hurme 2011, 186.) Reliabiliteettiin kiinnitettiin huomiota etenkin haastatteluaineiston analyysivaiheen huolellisuudessa. Haastatteluaineiston laatu oli hyvä nauhoitusten ja litterointien suhteen, mikä lisäsi luotettavuutta ja aineiston laatua. Haastattelut litteroitiin lisäksi melko pian haastattelujen jälkeen, mikä helpotti litterointityötä, koska haastattelut olivat vielä tuoreessa muistissa.

Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin lisäämään myös tutkimusaineiston triangulaation avulla sekä teoriaan liittyvän triangulaation avulla. Tutkimusaineiston triangulaatiossa tietoa kerätään monelta eri tiedonantajaryhmältä, ja teoriaan liittyvässä triangulaatiossa tutkimuksessa otetaan huomioon monia teoreettisia näkökulmia, jotta tutkimuksen näkökulma laajenisi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 144–145.) Molemmat triangulaation muodot toteutuivat tutkielmassa, sillä tietoa kerättiin mahdollisimman laajasti eri hierarkiatasoilta ja eri osastoilta ja yksiköistä ulkoministeriössä. Teoriaviitekehykseen sisältyi myös useampi eri teoria: strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen, osaamisen kehittäminen, organisaatiokulttuurin teoria, itseohjautuvuuden teoria sekä työmotivaation teoriaa.

Itse haastattelutilanteissa pyrittiin luomaan mahdollisimman avoin ilmapiiri, ja haastateltaville kerrottiin tietoja käytettävän luottamuksellisesti. Tästä huolimatta haastatteluissa ei aina voida olla varmoja siitä, kertovatko haastateltavat aina kaiken täysin todenmukaisesti tai rehellisesti. Toisaalta taas joskus haastateltavat saattavat vähätellä tai liioitella kertomuksiaan. Lisäksi tiettyjä asioita nousi toistuvasti esiin haastatteluissa, mutta haastatteluiden perusteella ei voida sanoa varmaksi sitä, missä suhteessa kyseisiä asioita todellisuudessa ilmenee ulkoministeriössä. Haastatteluaineiston perusteella on myös huomattavissa ristiriitaisuuksia, joten eroavaisuuksia löytyy varmastikin eri osastoilla, yksiköissä ja tehtävissä. Vaatisi lisätutkimusta esimerkiksi kyselyllä koko organisaatioon, jotta

selviäisi, miten paljon tietyt ilmiöt todellisuudessa näkyvät organisaatiossa. On myös mahdollista, että haastateltavat vastasivat kysymyksiin niin sanotusti hypoteettisesti: ”miten asiat saattaisivat tai voisivat olla jossakin”. Haastateltavat saattoivat siis mainita tiettyjä ilmiöitä tai asioita, vaikka ne eivät todellisuudessa ilmene ainakaan heidän nykyisessä tehtävässään. Monet haastateltavat kertoivat myös olevansa tyytyväisiä nykytilanteeseen, mutta ovat nähneet ympärillään haastatteluissa ilmi käyneitä epäkohtia, vaikka ne eivät suoraan heihin itseensä vaikuta. Näistä huolimatta tutkielman tulosten voidaan ainakin ajatella antavan suuntaa todellisesta tilanteesta.

6.3 Jatkotutkimusehdotuksia

Koska haastatteluiden perusteella ei voida sanoa, missä suhteessa tietyt ilmiöt ja muuttujat ilmenevät koko organisaatiossa, tämä vaatisi lisätutkimusta. Tuloksista ilmeni paljon ristiriitaisuuksia; osa haastateltavista oli sitä mieltä, että itseohjautuvuuden edellytykset ovat hyvällä tasolla, ja toiset taas olivat päinvastaista mieltä. Olisi esimerkiksi mielenkiintoista tutkia sitä, millaista johtajuutta ja johtamistyyliä ulkoministeriössä on eri organisaatiotasolla. Haastatteluissa nousi useamman kerran esille valmentava johtajuus, joten esimerkiksi sen ilmenemistä ulkoministeriössä olisi mielenkiintoista ja hyödyllistä tutkia lisää. Eräs mielenkiintoinen jatkotutkimusehdotus liittyy ulkoministeriön hajautuneeseen luonteeseen. Esimerkiksi Vartiainen, Kokko ja Hakonen (2004) käsittelevät hajautuneita organisaatioita ja niiden hallitsemista. Voisikin olla hyödyllistä tutkia etätyön tai virtuaaliorganisoitumisen ja itseohjautuvuuden välistä suhdetta. Tässä tutkielmassa tehtyjen haastatteluiden perusteella etätyötä ei oltu otettu vielä luontaiseksi toimintatavaksi ainakaan kaikilla osastoilla tai yksiköissä ulkoministeriössä, mikä toisikin aiheeseen lisähaastetta.

Seuraava jatkotutkimusehdotus liittyy itseohjautuvuuden mittaamiseen. Lönnqvist, Kujansivu ja Antikainen (2006, 62–63) käsittelevät mittaamista tiedon ja osaamisen näkökulmasta, ja toteavat, että henkilöstön osaamista on vaikea mitata suoraan. Sen sijaan sitä on usein mitattu välillisesti tutkimalla esimerkiksi koulutuksiin liittyviä tekijöitä. Jatkotutkimusta olisikin mielenkiintoista tehdä siitä, miten itseohjautuvuutta ja sen vaatimia ominaisuuksia voitaisiin mitata, tai voidaanko niitä mitata ylipäättään ollenkaan. Seuraava jatkotutkimusehdotus liittyy itseohjautuvuuden kehittämiseen. Itseohjautuvuuden käsite voidaan nähdä melko hatarana käsitteenä, ja olisikin mielenkiintoista ”purkaa” itseohjautuvuuden käsite osiin, jonka jälkeen tutkia sitä, onko se sellainen ominaisuus ja

kyky, jota voidaan kehittää ja opettaa, mikäli yksilöllä ei jo ole kyseisiä ominaisuuksia. Tällä hetkellä ulkoministeriön henkilöstöhallinto on muutosten ja uudistusten alla, mikä on hyvä asia, sillä henkilöstöhallinnossa on siis huomattu tarve muutokselle. Olisikin mielenkiintoista tutkia sitä, miten itseohjautuvuus lähtisi kehittymään ulkoministeriössä henkilöstöhallinnon muutosten jälkeen, ja pitkittäistutkimus voisi olla tämänkaltaisessa tilanteessa hyödyllinen tutkimustapa.

Itseohjautuvuus on ollut ajankohtainen ilmiö työelämäkeskusteluissa, ja se tulee olemaan sitä varmasti myös jatkossakin työelämän murroksen lyödessä läpi yhä kovemmin. Monesti työpaikkailmoituksissa haetaan ja toivotaan työntekijältä esimerkiksi proaktiivisuutta ja itsensä johtamisen taitoja. Itseohjautuvuus aiheuttaa kuitenkin osaltaan omia haasteitaan, kuten kävi ilmi aikaisemmassa alaluvussa *Itseohjautuvuuden kritiikki*. Vainion (2018) Helsingin Sanomiin kirjoittamassa artikkelissa todetaankin, että alle 30-vuotiaat nuoret työntekijät kokevat niin paljon urapaineita, että sairastuvat jo nuorena työuupumukseen, mikä on huolestuttava ilmiö kansantalouden sekä kansanterveyden näkökulmista. Paineita nuorelle työsukupolvelle lisää jatkuva kilpailullinen asetelma työmarkkinoilla; enää ei ole olemassa varmoja työpaikkoja. Myös Salmen (2018) artikkeli Helsingin Sanomissa käsittelee tämän päivän työelämän vaatimuksia. Artikkelissa todetaan, että yksi ehdoton vaatimus nuorille työntekijöille on se, että työntekijän on kannettava vastuuta työstään aivan ensimmäisestä päivästä lähtien. Tällä ei kuitenkaan tarkoiteta täysin itsenäistä työtettä vaan sitä, että työntekijän tulisi itse hahmottaa, mitä tehtäviä kykenee ottamaan vastuulleen, jotta voi pitää lupauksensa. Tällä viitataan esimerkiksi itsensä johtamisen taitoihin. Työelämän murros ja uudet vaatimukset esiintyvät usein suomalaisessa mediassa, ja haasteita on nostettu hyvin esiin. Henkilöstövoimavarojen johtaminen on yksi keino tarttua haasteisiin ja ratkaista ne. Seuraava jatkotutkimuskysymys kuuluukin: Olisikohan olemassa muita keinoja edistää työntekijöiden itseohjautuvuutta suomalaisessa työelämässä? Ainakin kasvatus ja suomalainen koulutusjärjestelmä saattavat olla paraatipaikalla edistämässä itseohjautuvuuden vaatimia valmiuksia. Viimeinen jatkotutkimuskysymys kuuluukin: Kuinka suomalainen koulujärjestelmä voisi edistää tulevaisuuden työntekijöiden itseohjautuvuutta?

Lähteet

- Baluch, A. M., McCandless, A. 2012. Human resource management in nonprofit organizations. New York: Routledge.
- Bandura, A. 1982. Self-efficacy mechanism in human agency. *American psychologist*, 37(2), 122.
- Beer, M., Eisenstat, R. A., Biggadike, E. R. 1995. Strategic Change: A New Dimension of Human Resource Management. Teoksessa Ferris, G., Rosen, S. D., Barnum, D. T. (Toim.) *Handbook of human resource management*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Boselie, P. (2009). A Balanced Approach to Understanding the Shaping of Human Resource Management in Organisations. *Management Revue*, 20(1), 90–108.
- Cascio, W.F. 2000. Managing a virtual workplace. *Academy of Management Executive* 14, 3. 81–90.
- Chanda, A., & Shen, J. 2009. HRM Strategic Integration and Organizational Performance. Los Angeles: Sage Publications Pvt. Ltd.
- Chaudhuri, K. K. 2010. Human resource management: Principles and practices. Mumbai: Himalaya Pub. House.
- Christensen Hughes, J. & Rog, E. 2008. Talent management - A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20 (7), 743–757.
- Clutterbuck, D., & Kernaghan, S. 1994. The power of empowerment: release the hidden talents of your employees. Kogan Page.
- Collings, D.G. & Mellahi, K. 2009. Strategic Talent Management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19: 4, 304–313.
- Darwish, T. K. 2013. Strategic HRM and performance: Theory and practice. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Pub.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. 1987. The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1024-1037.
- Deci, E. L., Connell, J. P. & Ryan, R. M. 1989. Self-Determination in a work organization. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 18, pp.1178–1191.
- Deci, E. L., & Ryan, R. 2000. The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., Ryan, R. M. 2017. Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*: 4:19-43.
- Dries, N. 2013. The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23 (4), 272–285.
- Dulebohn, J. H., Ferris, G., Stodd, J. T. 1995. The History and Evolution of Human Resource Management. Teoksessa Ferris, G., Rosen, S. D., Barnum, D. T. (Toim.) *Handbook of human resource management*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. 2006. New Public Management Is Dead: Long Live Digital-Era Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory: Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467-494.

- Ellinger, A. D., Bostrom, R. P. 1999. Managerial coaching behaviors in learning organizations. *The Journal of Management Development* 18:9, 752–771.
- Ferris, G., Rosen, S. D., Barnum, D. T. 1995. *Handbook of human resource management*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Festing, M., Schäfer, L. 2014. Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business*, Volume 49, Issue 2, April 2014, Pages 262-271.
- Garavan, T. N., McGuire, D. 2001. Competencies and workplace learning: some reflections on the rethoric and the reality. *Journal of Workplace Learning* 13:4, 144–164.
- Greenberger, D. B., & Strasser, S. 1991. The role of situational and dispositional factors in the enhancement of personal control in organizations. *Research in organizational behavior*, 13, 111-145.
- Hacker, W. 1987. Human-centered job design in computerized work. In: *Future of Work. A Viewpoint of Social Sciences*, 124–130. Ed. K. Eklund. Helsinki: Niva.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. 1976. Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Harisalo, R. & Miettinen, E. 2010. *Luottamus: pääomien pääoma*. Tampere: Tampere University Press.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Synderman, B. B. 1959. *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2011. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Ilmonen, K. 2000. Sosiaalinen pääoma: käsite ja sen ongelmallisuus. Teoksessa Ilmonen K. (Toim.) *Sosiaalinen pääoma ja luottamus*. Jyväskylä: SoPhi.
- Janhonen, M. 2017. Johtajuusvastuun jakamisella pois pakotetusta johtajuudesta. Työterveyslaitoksen blogi 3.8.2017. <https://www.ttl.fi/blogi/johtajuusvastuun-jakamisella-pois-pakotetusta-johtajuudesta/>, luettu 23.3.2018
- Johanson, J. 2008. Suunnitteluperusteinen, voimavaralähtöinen ja suhdekeskeinen: kolme lähtökohtaa virastostrategian muotoiluun. *Hallinnon tutkimus*.
- Johanson, J., & Vakkuri, J. 2017. *Governing Hybrid Organisations : Exploring Diversity of Institutional Life*. London: Routledge.
- Jyväskylän yliopisto 2016. Menetelmäpolkuja humanisteille – Aineiston analyysimenetelmät. Koppa-info <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmäpolkuja/menetelmäpolku/aineiston-analyysimenetelmät>, luettu 13.9.2017.
- Kirjavainen, P. 2000. From Strategic Alignment to Business Value Creation - A Comparative Case Study of Hr Function Role Change in the Context of Corporate Transformation. Paper presented at the 15th Workshop on Strategic Human Resource Management: the Challenges of Strategic Human Resource Management for the New Millenium INSEAD, France. March 30 – April 1, 2000.
- Kirjavainen, P., Laakso-Manninen, R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen: Yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi. Helsinki: Edita.
- Landen, D. L., Bluestone, I., Lawler, E. E. 1995. High Involvement Organizations and Industrial Democracy. Teoksessa Ferris, G., Rosen, S. D., Barnum, D. T. (Toim.) *Handbook of human resource management*. Oxford: Blackwell Publishing.

- Lawler, J. J., Anderson, R. W., Buckles, R. J. 1995. Human Resource Management and Organizational Effectiveness. Teoksessa Ferris, G., Rosen, S. D., Barnum, D. T. (Toim.) Handbook of human resource management. Oxford: Blackwell Publishing.
- Lengnick-Hall M. L., Lengnick-Hall C. A., Andrade L. S. & Drake, B. 2009. Strategic human resource management: The evolution of the field. Human Resource Management Review 19 (2009) 64–85.
- Liden, R. C., Tewksbury, T. W. 1995. Empowerment and Work Teams. Teoksessa Ferris, G., Rosen, S. D., Barnum, D. T. (Toim.) Handbook of human resource management. Oxford: Blackwell Publishing.
- Lipman-Blumen, J., Leavitt, H. J. 2000. Kuumat ryhmät tuloksentekijänä. Porvoo: WSOY.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P., Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen – tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki:Edita.
- Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.helios.uta.fi/teos/BAXBBXAUGGBJXAB>, luettu 23.3.2018.
- Martela, F., Jarenko, K. 2014. Sisäinen Motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Helsinki: Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.
- Maslow, A. H. 1943. A Theory of Human Motivation. Psychological review, 50 (4), 370–396.
- Mauno, S. & Ruokolainen, M. 2008. Organisaatiokulttuurin yhteys henkilöstön hyvinvointiin ja työasenteisiin. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T., & Mauno, S. (toim.). Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus. <https://www-ellibslibrary-com.helios.uta.fi/book/978-952-451-117-9>, luettu 23.3.2018.
- Molander, C. 1989. Teoksessa Molander C. (toim.) Human Resource Management. Lund: Chartwell-Bratt (Publishing and Training) Ltd.
- Neck, C. P., Houghton, J. D. 2006. Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. Journal of Managerial Psychology, 21:4, 270–295.
- Oksanen, K. 2017. Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 1. osa: Jaettu ymmärrys työn murroksesta. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.
- PA-Consulting Group 2003. Henkilöstötyön strategiset haasteet. Espoo: PA-Consulting Group.
- Paloniemi, S. 2004. Ikä, kokemus ja osaaminen työelämässä: työntekijöiden käsityksiä iän ja kokemuksen merkityksestä ammatillisessa osaamisessa ja sen kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Plevel, M. J., Lane, F., Schuler, R. S., Nellis, S. K. 1995. Business Strategy and Human Resource Management: A Profile of AT&T Global Business Communications Systems. Teoksessa Ferris, G., Rosen, S. D., Barnum, D. T. (Toim.) Handbook of human resource management. Oxford: Blackwell Publishing.
- Prahalad, C. K., Hamel, G. 1990. The core competence of the corporation. Harvard Business Review (1990) (May-June), 79-91.
- Quinn, J.B., Anderson, P. & Finkelstein, S. 1996. Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best. Harvard Business Review, March-April 1996, 71-80.
- Rotter, J. B. 1966. Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. Psychological monographs: General and applied, 80(1), 1.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. 2000a. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist, 55(1), 68-78.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. 2000b. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. Contemporary Educational Psychology 25, 54–67.

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. 2013. Facilitating development, motivation, performance and wellness: An overview of self-determination theory. Presentation at the 5th International Conference on Self Determination Theory, Rochester, NY.
- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. 2002. Modernin motivaatiopsykologian perusta ja käsitteet. Teoksessa Salmela-Aro, K., Nurmi, J-E. 2002. Mikä meitä liikuttaa? Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS Kustannus.
- Salmi, S. 2018. HS kysyi työnantajilta, mitä uusilta työntekijöiltä oikeasti vaaditaan – Esiin nousivat omien rajojen tunnistaminen, kyky saada suu auki sekä yksi aivan ehdoton vaatimus. Helsingin Sanomat, 18.3.2018, Ura. <https://www.hs.fi/ura/art-2000005606784.html>, luettu 28.3.2018.
- Savaspuro, M. 2018. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille – mutta kukaan ei kertonut meille, miten sellainen ollaan. Ellun Kanat -blogi 22.1.2018. <https://ellunkanat.fi/itseohjautuvuus-tuli-tyopaikoille-kukaan-kertonut-sellainen-ollaan/>, luettu 23.3.2018.
- Schein, E. H. (suom. Ritva Liljamo & Asko Miettinen) 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: Weilin + Göös.
- Scott-Jackson W. & Mayo A. 2016. HR with Purpose: Future Models of HR. Research Report, Henley Business School.
- Semler, R. 1989. Managing Without Managers. Harvard Business Review. Sep/Oct89, Vol. 67 Issue 5, p76-84.
- Steers, R.M., Porter, L.W., Bigley, G.A. 1996. Motivation and leadership at work. New York: McGraw-Hill.
- Stewart, G. L., H. Courtright, S. H., C. Manz, C. C. 2010. Self-Leadership: A Multilevel Review. Journal of Management, Vol 37, Issue 1, pp. 185 – 222.
- Sundblom, L. 2000. Itseohjautuvuus organisaatiomuutoksessa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Taylor, D. S. 1989. Training. Teoksessa Molander C. (toim.) Human Resource Management. Lund: Chartwell-Bratt (Publishing and Training) Ltd.
- Taylor, D. S., Wright P. L. 1989. Managing Unsatisfactory Performance. Teoksessa Molander C. (toim.) Human Resource Management. Lund: Chartwell-Bratt (Publishing and Training) Ltd.
- Thomas, K.W., & Velthouse, B. A. 1990. Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. Academy of management review, 15(4), 666-681.
- Thomas, K.W. 2000. Intrinsic motivation at work: Building energy & commitment. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Tichy, N., Fombrun, C. & Devanna, M. 1982 Strategic human resource management. Sloan Management Review, 23(2), 47–61.
- Torrington, D. & Hall, L. 1995. Personnel management. HRM in Action. Third edition. Hertfordshire: Prentice Hall International (UK) Limited.
- Truss, C. & Gratton, L. 1994. Strategic human resource management: a conceptual approach. International Journal Of Human Resource Management, 5(3), 663-686.
- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P. & Stiles, P. 1997. Soft and Hard Models of Human Resource Management: A Reappraisal. Journal of Management Studies, 34:1, 53–73.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi, L., Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: Organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro. <https://verkkokirjahylly-almatalent->

[Ulkoasiainministeriö 2015. Työpaikkana koko maailma – Ulkoasiainhallinnon henkilöstöstrategia vuosille 2015–2020.](http://fi.helios.uta.fi/teos/CACBFXGTFF#kohta:6.((20)Virityksi((e4))((20)ja((20)viritt((e4)ytymisi((e4))((20)(:Johtaminen((20)muuttuu((20), luettu 23.3.2018.</p>
</div>
<div data-bbox=)

<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?contentId=338844&nodeId=49529&contentlan=1&culture=fi-FI>, luettu 5.10.2017.

Ulkoasiainministeriön työjärjestys 550/2008
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2008/20080550#Pidp451498624>, luettu 5.10.2017.

Ulkoasiainministeriö 2017. www.formin.finland.fi, luettu 29.11.2017.

Ulrich, D. O., LaFasto, F. 1995. Organizational Culture and Human Resource Management. Teoksessa Ferris, G., Rosen, S. D., Barnum, D. T. (Toim.) Handbook of human resource management. Oxford: Blackwell Publishing.

Vainio, A. 2018. 26-vuotias korkea-koulutettu paloi loppuun työssä, eikä stressi hellittänyt edes sairauslomalla – Tutkija: ”Olen huolissani siitä, millaiseen kulttuuriin nuori sukupolvemme on työelämässä opetettu”. Helsingin Sanomat, 23.2.2018, Elämä. <https://www.hs.fi/elama/art-2000005579114.html>, luettu 28.3.2018.

Valtioneuvoston kanslia 2017. Ratkaisujen Suomi: Puolivälin tarkistus, Hallituksen toimintasuunnitelma vuosille 2017–2019. Hallituksen julkaisusarja 5/2017. <http://valtioneuvosto.fi/hallitusohjelman-toteutus>, luettu 10.9.2017.

Valtioneuvoston kanslia 2017. Tulevaisuusselonteko. <http://vnk.fi/tulevaisuusselonteko>, luettu 10.9.2017.

Valtiovarainministeriö 2017. Työ 2.0. <http://vm.fi/tyo-2.0>, luettu 10.9.2017.

Vartiainen, M., Nurmela K. 2002. Tavoitteet ja tulkinnat – motivaatio ja palkitseminen työelämässä. Teoksessa Salmela-Aro, K., Nurmi, J-E. 2002. Mikä meitä liikuttaa? Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS Kustannus.

Vartiainen, M., Kokko, N., Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio: paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki: Talentum.

Vickerstaff S. 1989. Human Resource Planning. Teoksessa Molander C. (toim.) Human Resource Management. Lund: Chartwell-Bratt (Publishing and Training) Ltd.

Viitala, R. 2006. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Infor.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen : strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita. <https://www-ellibslibrary-com.helios.uta.fi/book/978-951-37-6358-9>, luettu 23.3.2018.

Weiss, David S. 2012 Leadership-Driven HR : Transforming HR to Deliver Value for the Business, John Wiley & Sons, Incorporated.

White, C., Vanc, A. & Stafford, G. 2009. Internal Communication, Information Satisfaction, and Sense of Community: The Effect of Personal Influence, Journal of Public Relations Research, 22:1, 65-84.

Wilkinson, A. 1998. Empowerment: theory and practice. Personnel Review, Vol. 27 No. 1, pp. 40-56.

Wright P. L. 1989. Motivation and Job Satisfaction. Teoksessa Molander C. (toim.) Human Resource Management. Lund: Chartwell-Bratt (Publishing and Training) Ltd.

Liitteet

Liite 1 Henkilöstöhallinnon haastattelurunko: Itseohjautuvuuden edistäminen

Gradun aiheena on henkilöstövoimavarojen johtamisen rooli itseohjautuvuuden edistämisessä. Henkilöstövoimavarojen johtamisen funktioita on useita, joista tässä haastattelussa pohditaan työmotivaatiota, organisaatiokulttuuria sekä osaamisen kehittämistä, koska näillä funktioilla on yhteys itseohjautuvuuteen ja sen edistämiseen. Työmotivaatiolla ja organisaatiokulttuurilla on yhteys organisaatiotason itseohjautuvuuteen, ja osaamisen kehittämisellä on yhteys yksilötason itseohjautuvuuteen. Haastattelun tavoitteena on hahmottaa itseohjautuvuuden esteitä ja edellytyksiä koko ulkoministeriön näkökulmasta, ja miten niitä voitaisiin kehittää parempaan suuntaan työmotivaation ja organisaatiokulttuurin kautta sekä osaamisen kehittämisellä.

Kysymykset:

Kokonaiskuva ulkoministeriön henkilöstöhallinnosta

- Kuvaile lyhyesti tehtäväkuvaasi.
- Kuvaile lyhyesti ulkoasiainministeriön henkilöstöhallintoa.

Itseohjautuvuus

Yksilötason itseohjautuvuus: Yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet, sääntöjen ja toimintatapojen luominen itse, kyky oma-aloitteisuuteen, kyky itsensä johtamiseen, halu työskennellä itsenäisesti ja ottaa vastuuta.

Organisaatiotason itseohjautuvuus: Mahdollisuus vaikutusvaltaan päättää työskentelytavoista, henkilöstö organisoituu keskenään tarpeen mukaisesti, ei välttämättä kiinteitä rooleja ja johtajaa, johtajan rooli muuttuu kontrolloinnista kohti ohjaamista ja fasilitointia.

- Miten oma-aloitteisuus, vastuunotto ja itsensä johtaminen työskentelyssä näkyvät ulkoministeriössä ja omassa työssäsi?
 - Miten niitä voitaisiin edistää?
- Miten päätös- ja vaikutusvalta omaan työhön liittyvissä asioissa näkyy ulkoministeriössä ja omassa työssäsi?
 - Miten sitä voitaisiin edistää?
- Koetko itseohjautuvan työskentelyn hyödylliseksi? Miksi?

Työmotivaatio

Motivaatiossa on kyse panostuksen määrästä, johon yksilö on valmis suorittaakseen työnsä. Aiempien tutkimusten mukaan itseohjautuvuuden voidaan ajatella lisäävän työmotivaatiota, ja erityisesti sisäistä motivaatiota. Sisäisessä motivaatiossa itse työ tuo yksilölle tyydytystä, eikä ainoastaan työn tulos tai seuraus. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan esimerkiksi mielenkiintoa,

ylpeyttä ja mahdollisuutta saavutuksiin. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat esim. palkka, edut ja sanktiot.

- Mikä innostaa oma-aloitteiseen työskentelytapojen luomiseen ja itsenäiseen vastuunottamiseen ulkoministeriössä? Miksi?
- Mikä saattaa vähentää intoa oma-aloitteeseen työskentelytapojen luomiseen ja itsenäiseen vastuunottamiseen ulkoministeriössä? Miksi?

Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurilla on vaikutusta siihen, onko organisaatiossa mahdollisuutta itseohjautuvuuteen. Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan tiedostamattomia toimintatapoja, joita pidetään itsestäänselvyyksinä. Organisaatiokulttuuri näkyy organisaation prosesseissa, kuten siinä, miten työt tehdään tai jaetaan, miten tietoa luodaan ja jaetaan organisaatiossa, miten kommunikoidaan, miten päätöksiä tehdään ja kuinka hierarkkinen organisaatio on, sekä miten henkilöstöä kohdellaan. Organisaatiokulttuuri näkyy myös arvoissa ja normeissa, joiden perusteella henkilöstö käyttäytyy tietyllä tavalla.

- Millaiset ulkoministeriön toimintatavat voisivat tukea henkilöstön oma-aloitteista toimintatapojen luomista ja itsenäistä vastuunottoa työskentelyssä? Miksi?
- Millaiset ulkoministeriön toimintatavat saattavat estää henkilöstön oma-aloitteista toimintatapojen luomista ja itsenäistä vastuunottoa? Miksi?
- Millaiset arvot voisivat lisätä henkilöstön omaehtoista organisoitumista ulkoministeriössä? Miksi?
- Millaiset arvot saattavat vähentää henkilöstön omaehtoista organisoitumista ulkoministeriössä? Miksi?
- Miten voidaan varmistaa, että organisaation tavoitteet ja päämäärät ovat yhteneväisiä ja kaikkien tiedossa koko ulkoministeriössä?

Osaamisen kehittäminen

Henkilöstövoimavarojen johtamisella on mahdollisuus edistää itseohjautuvuutta kehittämällä henkilöstön osaamista kohti taitoja, tietoja ja kyvykkyyksiä, joita itseohjautuvuus vaatii yksilöltä. Tutkimuksessa itseohjautuvuus on se osaamisalue, jota kohti pyritään. Yksilöiden taitojen ja kyvykkyyksien kehittämisen lisäksi tulee kehittää sellaisia johtajien taitoja ja kyvykkyyksiä, joilla edistetään itseohjautuvuutta. Osaamisen kehittäminen on aina tulevaisuusorientoitunutta.

- Minkälaisia kykyjä johtajat tarvitsevat edistääkseen henkilöstön itsenäistä organisoitumista ja oma-aloitteista toimintatapojen luomista ulkoministeriössä?
- Minkälaisia tietoja, taitoja ja kykyjä itsenäinen organisoituminen ja oma-aloitteinen toimintatapojen luominen vaativat yksilöltä ulkoministeriössä?

Liite 2 Virkamiesten haastattelurunko: Itseohjautuvuus työssä

Gradun aiheena on henkilöstövoimavarojen johtamisen rooli itseohjautuvuuden edistämisessä, mutta on tärkeää saada näkökulmia myös henkilöstöhallinnon ulkopuolelta, koska he ovat niitä, joihin itseohjautuvuuden kehittäminen kohdistuu. Haastateltavien virkamiesten näkemysten perusteella pyritään hahmottamaan, miten he kokevat itseohjautuvuuden ja mitkä tekijät ulkoministeriössä tai työyhteisössä edistävät tai estävät itseohjautuvuutta. Itseohjautuvuutta pohditaan työmotivaation, organisaatiokulttuurin ja osaamisen kehittämisen näkökulmista. Haastateltavien näkemysten perusteella voi lähteä pohtimaan, mihin suuntaan henkilöstöhallinnon tulisi lähteä voidakseen palvella virkamiehiä ulkoministeriössä parhaimmalla mahdollisella tavalla sen mukaisesti, mitä he ovat tuoneet haastatteluissa esiin.

Kysymykset:

Kokonaiskuva

- Kuvaile lyhyesti tehtävänkuvaasi.
- Kuvaile lyhyesti työyhteisöäsi.

Itseohjautuvuus

Yksilötason itseohjautuvuus: Yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet, sääntöjen ja toimintatapojen luominen itse, kyky oma-aloitteisuuteen, kyky itsensä johtamiseen, halu työskennellä itsenäisesti ja ottaa vastuuta.

Organisaatiotason itseohjautuvuus: Mahdollisuus vaikutusvaltaan päättää työskentelytavoista, henkilöstö organisoituu keskenään tarpeen mukaisesti, ei välttämättä kiinteitä rooleja ja johtajaa, johtajan rooli muuttuu kontrolloinnista kohti ohjaamista ja fasilitointia.

- Miten oma-aloitteisuus, vastuunotto ja itsensä johtaminen työskentelyssä näkyvät työyhteisössänne ja työssäsi?
- Millaiset vaikutusmahdollisuudet sinulla on työhösi liittyviin päätöksiin työyhteisössänne?
- Koetko itseohjautuvan työskentelyn hyödylliseksi? Miksi?

Työmotivaatio

Motivaatiossa on kyse panostuksen määrästä, johon yksilö on valmis suorittaakseen työnsä. Aiempien tutkimusten mukaan itseohjautuvuuden voidaan ajatella lisäävän työmotivaatiota, ja erityisesti sisäistä motivaatiota. Sisäisessä motivaatiossa itse työ tuo yksilölle tyydytystä, eikä ainoastaan työn tulos tai seuraus. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan esimerkiksi mielenkiintoa, ylpeyttä ja mahdollisuutta saavutuksiin. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat esim. palkka, edut ja sanktiot.

- Mikä innostaa oma-aloitteiseen työskentelytapojen luomiseen ja itsenäiseen vastuunottamiseen työyhteisössänne ja työssäsi? Miksi?

- Mikä saattaa vähentää intoa oma-aloitteeseen työskentelytapojen luomiseen ja itsenäiseen vastuunottamiseen työyhteisössänne ja työssäsi? Miksi?

Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurilla on vaikutusta siihen, onko organisaatiossa mahdollisuutta itseohjautuvuuteen. Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan tiedostamattomia toimintatapoja, joita pidetään itsestäänselvyyksinä. Organisaatiokulttuuri näkyy organisaation prosesseissa, kuten siinä, miten työt tehdään tai jaetaan, miten tietoa luodaan ja jaetaan organisaatiossa, miten kommunikoidaan, miten päätöksiä tehdään ja kuinka hierarkkinen organisaatio on, sekä miten henkilöstöä kohdellaan. Organisaatiokulttuuri näkyy myös arvoissa ja normeissa, joiden perusteella henkilöstö käyttäytyy tietyllä tavalla.

- Millaiset toimintatavat tukevat sinun oma-aloitteista toimintatapojen luomista ja itsenäistä vastuunottoa työssäsi? Miksi?
- Millaiset toimintatavat saattavat estää sinun oma-aloitteista toimintatapojen luomista ja itsenäistä vastuunottoa työssäsi? Miksi?
- Millaiset arvot lisäävät sinun omaehtoista organisoitumista työyhteisössäsi? Miksi?
- Millaiset arvot saattavat vähentää sinun omaehtoista organisoitumista työyhteisössäsi? Miksi?

Osaamisen kehittäminen

Itseohjautuvuutta voi edistää kehittämällä omaa osaamista kohti taitoja, tietoja ja kyvykkyyksiä, joita itseohjautuvuus vaatii. Tutkimuksessa itseohjautuvuus on se osaamisalue, jota kohti pyritään. Yksilöiden taitojen ja kyvykkyyksien kehittämisen lisäksi tulee kehittää sellaisia johtajien taitoja ja kyvykkyyksiä, joilla edistetään itseohjautuvuutta. Osaamisen kehittäminen on aina tulevaisuusorientoitunutta.

- Minkälaisia tietoja, taitoja ja kykyjä itsenäinen organisoituminen ja oma-aloitteinen toimintatapojen luominen vaativat sinun työssäsi?

Liite 3 Esimiesasemassa olevien haastattelurunko: Itseohjautuvuus työssä

Gradun aiheena on henkilöstövoimavarojen johtamisen rooli itseohjautuvuuden edistämisessä, mutta on tärkeää saada näkökulmia myös henkilöstöhallinnon ulkopuolelta, koska he ovat niitä, joihin itseohjautuvuuden kehittäminen kohdistuu. Esimiesasemassa olevien haastateltavien näkemysten perusteella pyritään hahmottamaan, miten he kokevat itseohjautuvuuden ja mitkä tekijät ulkoministeriössä tai työyhteisössä edistävät tai estävät itseohjautuvuutta. Haastattelulla pyritään selvittämään esimiesten näkemyksiä sekä omasta itseohjautuvuudestaan että omien alaistensa itseohjautuvuudesta. Itseohjautuvuutta pohditaan työmotivaation, organisaatiokulttuurin ja osaamisen kehittämisen näkökulmista. Haastateltavien näkemysten perusteella voi lähteä pohtimaan, mihin suuntaan henkilöstöhallinnon tulisi lähteä voidakseen palvella esimiehiä ulkoministeriössä parhaimmalla mahdollisella tavalla sen mukaisesti, mitä he ovat tuoneet haastatteluissa esiin.

Kysymykset:

Kokonaiskuva

- Kuvaile lyhyesti tehtäväkuvaasi.
- Kuvaile lyhyesti työyhteisöäsi.

Itseohjautuvuus

Yksilötason itseohjautuvuus: Yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet, sääntöjen ja toimintatapojen luominen itse, kyky oma-aloitteisuuteen, kyky itsensä johtamiseen, halu työskennellä itsenäisesti ja ottaa vastuuta.

Organisaatiotason itseohjautuvuus: Mahdollisuus vaikutusvaltaan päättää työskentelytavoista, henkilöstö organisoituu keskenään tarpeen mukaisesti, ei välttämättä kiinteitä rooleja ja johtajaa, johtajan rooli muuttuu kontrolloinnista kohti ohjaamista ja fasilitointia.

- Miten oma-aloitteisuus, vastuunotto ja itsensä johtaminen työskentelyssä näkyvät työyhteisössänne ja sinun työssäsi?
- Millä tavoin alaisesi organisoituvat keskenään töiden vaatimusten mukaan?
- Millaiset vaikutusmahdollisuudet alaisillasi on omaan työhön liittyviin päätöksiin työyhteisössänne?
- Koetko itseohjautuvan työskentelyn hyödylliseksi? Miksi?

Työmotivaatio

Motivaatiossa on kyse panostuksen määrästä, johon yksilö on valmis suorittaakseen työnsä. Aiempien tutkimusten mukaan itseohjautuvuuden voidaan ajatella lisäävän työmotivaatiota, ja erityisesti sisäistä motivaatiota. Sisäisessä motivaatiossa itse työ tuo yksilölle tyydytystä, eikä ainoastaan työn tulos tai seuraus. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan esimerkiksi mielenkiintoa, ylpeyttä ja mahdollisuutta saavutuksiin. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat esim. palkka, edut ja sanktiot.

- Mikä innostaa oma-aloitteiseen työskentelytapojen luomiseen ja itsenäiseen vastuunottamiseen työyhteisössänne ja työssäsi? Miksi?

- Mikä saattaa vähentää intoa oma-aloitteeseen työskentelytapojen luomiseen ja itsenäiseen vastuunottamiseen työyhteisössänne ja työssäsi? Miksi?

Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurilla on vaikutusta siihen, onko organisaatiossa mahdollisuutta itseohjautuvuuteen. Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan tiedostamattomia toimintatapoja, joita pidetään itsestäänselvyyksinä. Organisaatiokulttuuri näkyy organisaation prosesseissa, kuten siinä, miten työt tehdään tai jaetaan, miten tietoa luodaan ja jaetaan organisaatiossa, miten kommunikoidaan, miten päätöksiä tehdään ja kuinka hierarkkinen organisaatio on, sekä miten henkilöstöä kohdellaan. Organisaatiokulttuuri näkyy myös arvoissa ja normeissa, joiden perusteella henkilöstö käyttäytyy tietyllä tavalla.

- Millaiset toimintatavat tukevat oma-aloitteista toimintatapojen luomista ja itsenäistä vastuunottoa työyhteisössänne? Miksi?
- Millaiset toimintatavat saattavat estää oma-aloitteista toimintatapojen luomista ja itsenäistä vastuunottoa työyhteisössänne? Miksi?
- Millaiset arvot lisäävät omaehtoista organisoitumista työyhteisössänne? Miksi?
- Millaiset arvot saattavat vähentää omaehtoista organisoitumista työyhteisössänne? Miksi?
- Miten pyrit varmistamaan, että tavoitteet ja päämäärät ovat yhteneväisiä ja kaikkien tiedossa koko työyhteisössänne?

Osaamisen kehittäminen

Itseohjautuvuutta voi edistää kehittämällä omaa osaamista kohti taitoja, tietoja ja kyvykkyyksiä, joita itseohjautuvuus vaatii. Tutkimuksessa itseohjautuvuus on se osaamisalue, jota kohti pyritään. Yksilöiden taitojen ja kyvykkyyksien kehittämisen lisäksi tulee kehittää sellaisia johtajien taitoja ja kyvykkyyksiä, joilla edistetään itseohjautuvuutta. Osaamisen kehittäminen on aina tulevaisuusorientoitunutta.

- Minkälaisia tietoja, taitoja ja kykyjä itsenäinen organisoituminen ja oma-aloitteinen toimintatapojen luominen vaativat työyhteisössänne ja työssäsi?
- Minkälaisia keinoja käytät tai voisit käyttää edistääksesi alaistesi itsenäistä organisoitumista ja oma-aloitteista toimintatapojen luomista työyhteisössänne?